

650.02
WIB
a e 1

ANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PURA BARUTAMA KUDUS

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Budi Wibowo
NIM : C4AO98020

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000

Tesis berjudul

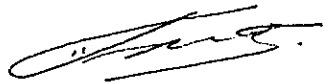
**ANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT PURA BARUTAMA KUDUS**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Budi Wibowo

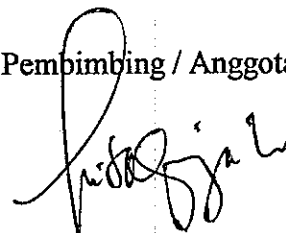
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Juni 2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama / Ketua



Prof. Dr. Soewito

Pembimbing / Anggota



Drs. FX Sugiyanto, MS

Semarang, ...17/7...2000.

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

*...Allah selalu menolong hamba,
selama hamba itu menolong saudaranya.
Dan siapa yang memberi jalan untuk menuntut ilmu
maka Allah akan memudahkan baginya
jalan menuju surga... (HR Bukhari - Muslim)*

*Kupersembahkan kepada
Bapak, Ibu dan keluarga tercinta*

ABSTRACT

Corporate culture management is important for a company due to its ability to influence employee performance and turnover. This effect is stronger as the culture become stronger. Corporate culture management in PT Pura Barutama Kudus faced some problems; level of corporate culture strength, cultures grew in the company and effect of culture on employee performance were not identified yet. This study analyzed the strength of ideal corporate culture in the company, cultures grew in the company, cultures variation among employees groups, and the effect of culture on employee performance. Samples were taken from employees that represent 5 divisions, 4 geographical locations, 3 status, and 3 managerial level in the company.

The analysis tools used to analyze the strength of the ideal corporate culture were descriptive analysis of internalization and relative strength of corporate culture matrix. Identification of cultures grew in the company was done by factor analysis. Corporate cultures variations were analyzed by oneway Anova and the effect of cultures on employee performance was analyzed by logistic regression.

Results of the analysis on the strength of the ideal corporate culture, the 8 principles of Pura cultures, showed that the strength of ideal corporate culture fell in not strong category and that cultures strength variations among employees groups were exist. Analysis on cultures grew in the company gave seven dimensions of cultures and showed that they also had strength variations among employees groups. Analysis on the effect of culture on employee performance showed that three dimensions of the seven dimensions of cultures grew in the company, they are ready to face challenge, continuous improvement and result oriented cultures, were significantly affected the probability of the achievement of high employee performance.

ABSTRAK

Pengelolaan budaya perusahaan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena kemampuannya dalam mempengaruhi kinerja dan *turnover* karyawan. Pengaruh tersebut semakin besar dengan semakin kuatnya budaya perusahaan. Pengelolaan budaya perusahaan di PT Pura Barutama menghadapi beberapa kendala, yaitu belum teridentifikasinya tingkat kekuatan budaya perusahaan, budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menganalisis kekuatan budaya perusahaan ideal pada PT Pura Barutama Kudus, budaya yang berkembang dalam perusahaan, variasi budaya antar kelompok karyawan dan pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan. Sampel diambil dari karyawan yang mewakili 5 divisi, 4 lokasi geografis, 3 status dan 3 level manajerial dalam perusahaan.

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis kekuatan budaya perusahaan yaitu analisis deskriptif dan matrik kekuatan relatif budaya. Identifikasi budaya yang berkembang dalam perusahaan dilakukan dengan analisis faktor. Variasi budaya perusahaan dianalisis dengan Anova satu arah dan pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dianalisis dengan regresi logistik.

Hasil analisis terhadap kekuatan budaya perusahaan ideal, yaitu 8 prinsip budaya Pura, menunjukkan bahwa budaya perusahaan ideal masuk dalam kategori tidak kuat dan kekuatan budaya bervariasi antar kelompok karyawan. Analisis faktor terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan berhasil mengidentifikasi tujuh dimensi budaya. Ketujuh dimensi budaya tersebut juga mempunyai kekuatan yang bervariasi antar kelompok karyawan. Uji pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tiga dari tujuh dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan, yaitu siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan dan orientasi hasil, berpengaruh signifikan terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi.

KATA PENGANTAR

Budaya perusahaan menjadi topik bahasan di kalangan bisnis dan akademisi, khususnya selama dua dasa warsa terakhir ini, berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Peran budaya tersebut terutama melalui kemampuannya dalam mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan. Semakin kuat budaya, maka semakin kuat pula pengaruhnya. Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya perusahaan perlu dilakukan agar budaya dapat memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup mikro dengan mengambil obyek PT Pura Barutama Kudus, dengan tujuan menganalisis budaya perusahaan dan selanjutnya memberikan dasar bagi pengelolaan budaya perusahaan yang efektif dan efisien.

Banyak pihak telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, untuk itu kami sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Soewito dan Bapak Drs. FX Sugiyanto, MS sebagai dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini.
2. Segenap pimpinan dan karyawan PT Pura Barutama Kudus, terutama kepada Bapak Raswidyanto beserta seluruh stafnya, Bapak Yoyok Soebagio dan secara khusus kepada Bapak Aris Pramono dan Bapak Munawir yang telah memberikan banyak sumbangan waktu, tenaga maupun fikiran, dalam penyusunan tesis ini.

3. Bapak Yance Pany, Bapak Tripriyo, Oong, dan Rony, yang telah banyak memberi masukan, dorongan semangat dan menjadi teman diskusi dalam banyak hal.
4. Segenap pimpinan, dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, sanak saudara dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Akhirnya ucapan syukur kepada Tuhan yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga memperlancar studi kami ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi para peneliti dan para praktisi, khususnya pada PT Pura Barutama Kudus, serta mampu menjadi sumbangan bagi perbaikan dunia usaha dan kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Semarang, Juni 2000

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
MOTTO	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	12
A. Budaya Perusahaan	12
B. Kinerja Karyawan	20
C. Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan	21
D. Penelitian Terdahulu	25
E. Kerangka Pemikiran Teoritis	30
F. Hipotesis	35
G. Definisi Operasional Variabel	36
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis dan Sumber Data	41
B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	42
C. Metode Pengumpulan Data	44
D. Teknik Analisis	44

BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	57
A.	Sejarah Perusahaan	57
B.	Struktur Organisasi Perusahaan	60
BAB V	PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	62
A.	Sampel Penelitian	62
B.	Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	63
C.	Kekuatan Budaya Perusahaan Ideal	63
D.	Variasi Budaya Perusahaan Ideal.....	68
E.	Hasil Analisis Faktor	72
F.	Kekuatan Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan ...	76
G.	Variasi Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan	80
H.	Pengaruh Budaya terhadap kinerja Karyawan	83
I.	Implikasi Strategis	87
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	92
A.	Kesimpulan	92
B.	Saran	94
	DAFTAR PUSTAKA	96
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	98
	LAMPIRAN.....	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. Tingkat keluar-masuk karyawan total	6
Tabel I.2. Tingkat keluar-masuk karyawan per kelompok karyawan	7
Tabel I.3. Skor kinerja unit	8
Tabel I.4. ROI relatif antar unit	8
Tabel II.1. Definisi operasional 8 prinsip budaya Pura	37
Tabel II.2. Definisi operasional budaya organisasi versi IRIC	38
Tabel II.3. Definisi operasional budaya adaptif	39
Tabel II.4. Definisi operasional kinerja karyawan	40
Tabel III.1. Pembagian kelompok karyawan dan rencana jumlah sampel.	44
Tabel III.2. Variabel asli dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan	46
Tabel III.3. Variabel kinerja karyawan	47
Tabel III.4. Kategori kekuatan budaya	49
Tabel III.5. Kategori kinerja karyawan	55
Tabel IV.1. Pembagian divisi PT Pura Barutama	58
Tabel IV.2. Lokasi PT Pura Barutama di Kudus	59
Tabel IV.3. Pertumbuhan jumlah karyawan	59
Tabel IV.4. Tingkat pendidikan karyawan	60
Tabel V.1. Jumlah sampel perkelompok karyawan	62
Tabel V.2. Internalisasi 8 prinsip budaya Pura	64
Tabel V.3. Kekuatan relatif (matrik) 8 prinsip budaya Pura	67
Tabel V.4. Nilai F hitung hasil Anova terhadap 8 prinsip budaya Pura ...	68
Tabel V.5. Hasil pengujian Duncan multiple range terhadap 8 prinsip budaya Pura	69
Tabel V.6. Eigen value dan varian	73
Tabel V.7. Pengelompokan variabel berdasarkan factor loading	75
Tabel V.8. Internalisasi budaya yang berkembang dalam perusahaan	77
Tabel V.9. Kekuatan relatif (matrik) budaya yang berkembang dalam perusahaan	79

Tabel V.10.	Nilai F hitung hasil Anova terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan	80
Tabel V.11.	Hasil pengujian Duncan multiple range terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan	81
Tabel V.12.	Hasil analisis regresi logistik pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Matrik kekuatan relatif budaya perusahaan	15
Gambar II.2. Kerangka pemikiran teoritis	34
Gambar III.1. Skala matrik kekuatan relatif budaya perusahaan	50
Gambar IV.1. Struktur organisasi Pura Group	61
Gambar V.1. Kekuatan relatif (matrik) 8 prinsip budaya Pura	66
Gambar V.2. Kekuatan relatif (matrik) budaya yang berkembang dalam perusahaan	78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Surat-surat Izin Penelitian
- Lampiran B Kuesioner dan Hasil Pengumpulan Data Kuesioner
- Lampiran C Tabel Hasil Perhitungan Validitas Kuesioner
- Lampiran D Hasil Perhitungan Reliabilitas Kuesioner
- Lampiran E Hasil Perhitungan Kekuatan 8 prinsip budaya Pura
- Lampiran F Hasil Anova terhadap 8 prinsip budaya Pura
- Lampiran G Hasil Analisis Faktor Variabel Budaya
- Lampiran H Hasil Perhitungan Kekuatan Budaya yang Berkembang dalam
Perusahaan
- Lampiran I Hasil Anova terhadap Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan
- Lampiran J Hasil Analisis Regresi Logistik

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Budaya menjadi topik pembahasan di kalangan bisnis dan akademisi pada tahun 1980-an berkaitan dengan usaha mengungkap rahasia kesuksesan dunia bisnis Jepang (McKenna dkk, 1995). Pada akhir 1980-an pers bisnis memberi banyak perhatian pada budaya perusahaan yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Black & Decker, 3M, Johnson & Johnson, General Motors dan Apple (O'Reilly, 1991).

Peters dan Waterman (dalam Harvey dan Bowin, 1996) dari hasil studinya terhadap 43 perusahaan terkemuka di antaranya IBM, McDonald's dan Hewlett-Packard menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat mampu menjadi pemimpin dalam persaingan antara lain dengan lebih banyak memberikan perhatian pada budaya dan orang-orang, yaitu para pelanggan dan karyawan. Selain perannya tersebut, budaya perusahaan juga dilaporkan oleh Peters dan Waterman (dalam O'Reilly, 1991) berperan dalam menurunkan tingkat keluarnya karyawan. Meskipun demikian budaya tidak selamanya mendorong pencapaian keberhasilan perusahaan. Budaya perusahaan ternyata bisa menjadi faktor kegagalan suatu perusahaan apabila tidak dikelola dengan baik, seperti yang dialami Time-Warner setelah masa akuisisi Time terhadap Warner (Robbins, 1996), dan bisa menjadi penghambat efektivitas organisasi seperti dialami oleh General Motors - Electronic Data Systems (Harvey dan Bowin, 1996).

Budaya perusahaan karenanya menjadi hal yang penting untuk diperhatikan, terutama akibat kaitan dan kemampuannya untuk mempengaruhi kinerja perusahaan serta pengaruhnya terhadap tingkat keluarnya karyawan (Kotter dan Heskett, 1997, Harvey dan Bowin, 1996, Kreitner dan Kinicki, 1995, Peters dan Waterman dalam Gibson dkk, 1995). Pengaruh ini semakin besar jika budaya perusahaan semakin kuat (Robbins, 1996). Karenanya setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik sehingga dapat tercipta suatu budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga mampu menekan tingkat keluarnya karyawan.

Budaya yang kuat dicirikan oleh tingginya intensitas dan luasnya sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima baik di seluruh organisasi itu (Robbins, 1996). Kekuatan budaya ini antara lain dipengaruhi oleh faktor karakteristik organisasi atau perusahaan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997) organisasi atau perusahaan besar yang memiliki departemen atau kelompok fungsional yang berbeda cenderung mempunyai beberapa bahkan banyak anak (sub) budaya yang berbeda. Selain itu, anak budaya - anak budaya yang berbeda bisa pula muncul akibat terpisahnya lokasi organisasi secara geografis (Kotter dan Heskett, 1997; Robbins, 1996).

Karena anak budaya yang muncul merupakan cerminan masalah, situasi atau pengalaman bersama (Robbin, 1997) sebagai suatu proses evolusi yang normal (Schein, 1995) dari bagian organisasi tertentu, maka sebenarnya bisa

diharapkan bahwa anak budaya itu akan meningkatkan kinerja dari bagian tersebut dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tetapi, seperti dinyatakan Schein (1995), biasa pula terjadi sebagian anak budaya akan mengalami konflik dengan anak budaya yang lain, yaitu antar bagian atau level yang berbeda dalam organisasi / perusahaan.

Keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat dari karyawan baru, diversifikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda dan ekspansi geografis, semua itu dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya. Sedangkan kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, semuanya berperan pada munculnya budaya yang kuat (Kotter dan Heskett, 1997).

Beberapa dari karakteristik organisasi yang bisa memperlemah budaya tersebut terdapat pada PT Pura Barutama, sebuah perusahaan yang berdiri di Kudus tahun 1908 dan bergerak terutama pada bisnis yang berkaitan dengan kertas. PT Pura Barutama (Pura) saat ini merupakan suatu perusahaan besar yang memiliki jumlah karyawan lebih dari 8000 orang, di mana sekitar 6500 di antaranya ada di Kudus, dengan berbagai level manajerial dan status kepegawaian, bidang usaha yang beragam dan lokasi geografis yang terpisah.

Budaya PT Pura Barutama dapat dirunut dari awal berdirinya pada tahun 1908 dengan filosofi yang ditanamkan oleh pendirinya yaitu bahwa dengan memelihara dan meningkatkan kualitas produk yang unggul dan kreativitas, perusahaan akan menjadi pemimpin pasar dalam berbagai lini bisnis. Selain

filosofi tersebut, perusahaan juga merumuskan visinya yaitu menjadi yang terbaik di bidangnya, untuk memberikan kualitas dan nilai tambah bagi stakeholders. Selama perkembangannya PT Pura Barutama telah menjadi pelopor dalam beberapa produk antara lain produsen *NCR paper* pertama di antara negara-negara tropis dan satu-satunya produsen *hot stamping* di Indonesia.

Dari filosofi dasar dan pengalaman dalam menjalankan bisnisnya selama puluhan tahun, manajemen Pura merumuskan budaya perusahaan yang mencakup nilai-nilai prinsip : inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, tidak sombong, mau repot, punya niat yang baik, tidak lekas puas, siap menghadapi tantangan dan bisa bekerja secara *teamwork*.

Penanaman nilai-nilai tersebut selain dilakukan melalui praktek operasi perusahaan sehari-hari juga melalui pengajaran dan tes, forum pertemuan antar unit yang ada dalam perusahaan, penyuluhan dan penyebaran nilai-nilai melalui media tulis.

Budaya perusahaan Pura telah ikut mendorong berkembangnya perusahaan sampai taraf sekarang ini. Namun perkembangan perusahaan dalam lingkup usaha, struktur organisasi atau bagian-bagian organisasi, penyebaran lokasi ataupun jumlah karyawannya membawa konsekuensi balik terhadap budaya perusahaan. Budaya perusahaan selama beberapa tahun terakhir dirasakan manajemen perusahaan kurang kuat tertanam pada karyawan, hal ini terutama dilihat dari indikasi besarnya jumlah karyawan yang keluar.

Indikasi tersebut membuat perusahaan memperhatikan budaya perusahaan mengingat faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap keluarnya karyawan telah diupayakan diatasi oleh perusahaan. Langkah yang paling nyata berupa kesepakatan kerja bersama (KKB) antara perusahaan dengan karyawan yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak, antara lain dalam kaitannya dengan penggajian, tunjangan, cuti dan promosi. KKB ini memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja, bahkan sebagian telah dibuat lebih baik. Dari sisi gaji misalnya karyawan level bawah atau pekerja mendapatkan upah di atas UMR. Sedangkan karyawan level menengah menilai pendapatan yang diterima kurang lebih sama dengan apa yang mungkin diterimanya jika bekerja di tempat lain. Kondisi saat ini dirasa lebih menguntungkan karena biaya hidup relatif lebih rendah dibanding jika bekerja di perusahaan lain yang berada di kota besar.

Menurut Robbins (1996), budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kesepakatan atau kebulatan maksud itu membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi. Selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu. Schein (dalam Staw, 1991) menyatakan bahwa ketidakcocokan karyawan dengan budaya perusahaan tempat ia bekerja dapat mengakibatkan keluarnya karyawan, baik keluar karena permintaannya sendiri maupun dikeluarkan oleh perusahaan. Dari sisi ini ada indikasi budaya Pura cenderung lemah (kurang kuat) atau kurang tertanam pada

anggota/karyawannya, yaitu dengan adanya tingkat keluar karyawan total (*total labor-turnover*) pada tahun 1998 (Pebruari 1998-Januari 1999) yang ditempatkan di Kudus mencapai lebih dari 13 % per tahun (Tabel I.1.). Tingkat keluarnya karyawan tersebut bervariasi antar kelompok karyawan (Tabel I.2.). Dari sisi LTO, maka bisa dilihat pula adanya indikasi bahwa kekuatan budaya bervariasi antar unit dan antar kelompok karyawan dengan status yang berbeda.

Perusahaan kemudian mengambil langkah melakukan Orientasi Personalia Pura Group (OPPG) yang salah satu tujuannya adalah penanaman budaya perusahaan khususnya kepada karyawan baru. Namun secara pasti masih belum diketahui seberapa kuat atau lemah budaya perusahaan dan apakah masalah tersebut terjadi pada seluruh karyawan atau hanya sebagian saja.

Tabel I.1. Tingkat keluar-masuk karyawan total

Tahun	Bulan	% tingkat keluar-masuk karyawan	
		Masuk (+)	Keluar (-)
1998	Pebruari	0,4 %	1,3 %
	Maret	1,3 %	2,1 %
	April	2,0 %	2,0 %
	Mei	0,8 %	1,0 %
	Juni	3,0 %	1,2 %
	Juli	0,5 %	1,4 %
	Agustus	0,6 %	0,5 %
	September	0,8 %	0,8 %
	Oktober	0,6 %	0,6 %
	Nopember	1,2 %	0,7 %
	Desember	0,9 %	0,8 %
1999	Januari	1,2 %	1,5 %
	Total	13,2 %	13,9 %

Sumber : Data PT Pura Barutama (1999) yang telah diolah.

Tabel I.2. Tingkat keluar-masuk karyawan per kelompok karyawan
(Pebruari 1998-Januari 1999).

Kelompok karyawan	Jumlah karyawan	Tingkat keluar-masuk karyawan				
		Jumlah		Persentase		
		(+)	(-)	(+)	(-)	
Berdasarkan Divisi						
	Rotogravure Division (P. Roto)	1.531	319	-179	20,8 %	-11,7 %
	Offset Division (P. Offset, Pura Repro House)	1.806	142	-195	7,9 %	-10,8 %
	Paper Division (PM I,II,III,IV PM V,VI, P. Boxindo)	1.668	120	-145	7,2 %	-8,7 %
	Converting Division (P. Coating, Micro Capsule)	481	66	-54	13,7 %	-11,2 %
	Engineering Division (Pura Rekayasa Mesinindo) & Produktama Primaindo	190	80	-120	42,1 %	-63,2 %
	Supporting Division (R&D, P. Kendaraan, P. Bangunan, Keuangan, GA&Personalialia)	801	125	-206	15,6 %	-25,7 %
Berdasarkan Status						
	Karyawan Tetap - Bulanan	1.773	291	-303	16,4 %	-17,1 %
	Karyawan Tetap - Harian Tetap	3.012	226	-187	7,5 %	-6,2 %
	Karyawan Tidak Tetap (Kontrak, Borong, Harian Lepas, Honor)	1.691	335	-409	19,8 %	-24,2 %

Sumber : Data PT Pura Barutama (1999) yang telah diolah.

Selain dari sisi turnover karyawan, indikasi variasi budaya bisa dilihat pula dari variasi kinerja antar unit produksi yang ada yang tampak dari skor kinerja dan ROI relatif antar unit (Tabel I.3. dan Tabel I.4.). Pada PT Pura Barutama kinerja unit dinilai dengan skor berdasarkan kriteria laba, *surplus cash flow* dan setoran. Total skor merupakan hasil perkalian antara bobot dengan nilai masing-masing kriteria. Nilai maksimum skor adalah 100 dan nilai minimum sebagai batas

berprestasi atau tidaknya suatu unit sekaligus batas apakah suatu unit akan mendapat bonus atau tidak adalah 40. Suatu unit yang memperoleh skor di bawah 40 menandakan bahwa unit tersebut tidak mampu mencapai prestasi tinggi yang mungkin disebabkan unit tidak laba, tidak surplus atau tidak bisa setor ke grup. Sedangkan ROI relatif pada tabel I.4. ditampilkan dalam bentuk indeks dengan mengambil satu ROI bulan tertentu dari salah satu unit sebagai patokan atau bilangan pembagi.

Tabel I.3. Skor kinerja unit

No	Unit	Skor kinerja tahun 1999											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des
1	P. Roto	84	84	100	100	76	52	79	100	100	100	24	100
2	P. Offset	-12	-12	79	-12	33	20	72	100	86	27	86	93
3	P. Repro House	44	76	100	44	44	34	100	100	100	100	84	44
4	P. Kertas (PM I-III)	-16	65	65	-26	37	-12	34	51	-19	44	-5	65
5	PM V-VI	65	65	65	65	72	79	86	86	54	100	27	73
6	P. Boxindo	-40	-40	93	68	93	70	79	37	79	38	16	72
7	P. Coating	72	-40	-40	-40	79	86	30	79	72	86	23	86
8	Micro Capsule	51	65	16	100	37	100	44	100	65	93	23	9

Sumber : Data PT Pura Barutama

Tabel I.4. ROI relatif antar unit

No	Unit	ROI relatif (dalam indeks) tahun 1999											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des
1	P. Roto	6	8	9	10	8	7	4	7	8	7	7	8
2	P. Offset	2	3	3	4	4	4	3	2	2	4	6	4
3	P. Repro House	3	6	4	6	5	3	5	5	7	6	5	9
4	P. Kertas (PM I-III)	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1
5	PM V-VI	0	1	2	3	2	3	3	3	4	3	1	2
6	P. Boxindo	5	7	4	5	3	6	3	4	1	1	2	3
7	P. Coating	1	(-)	5	4	4	2	1	2	4	1	3	2
8	Micro Capsule	2	3	0	2	1	1	0	2	2	2	0	0

Sumber : Data PT Pura Barutama

Konsekuensi budaya yang ada tersebut tentunya harus dipahami dan diwaspadai oleh perusahaan/manajemen agar budaya dalam organisasi tidak

berkembang ke arah yang merugikan perusahaan. Untuk itu perlu dimengerti apakah budaya yang diharapkan bisa berkembang dalam perusahaan telah tertanam dengan kuat, budaya atau anak budaya apa sajakah yang saat ini berkembang dalam perusahaan dan yang mana sajakah di antaranya yang bisa meningkatkan kinerja karyawan yang kemudian diharapkan akan mendorong meningkatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kendala yang dihadapi manajemen perusahaan yaitu belum teridentifikasinya budaya-budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, padahal pemahaman mengenai hal-hal tersebut diperlukan sebagai dasar agar tindakan pengelolaan budaya perusahaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

B. Perumusan Masalah

PT Pura Barutama mempunyai karakteristik sebagai perusahaan yang mempunyai karyawan dalam jumlah besar, divisi-divisi yang bergerak dalam bidang kegiatan yang berbeda, lokasi geografis yang tersebar pada beberapa tempat dan status karyawan serta level manajerial yang berbeda pula. Karakteristik tersebut membawa pengaruh melemahnya budaya perusahaan dan bervariasinya budaya yang berkembang antar kelompok karyawan. Tingkat keluarnya karyawan yang tinggi menjadi indikasi budaya yang tidak kuat, mengingat beberapa faktor lain yang mungkin mempengaruhi keluarnya telah coba diatasi atau dipenuhi oleh perusahaan melalui adanya kesepakatan kerja bersama yang lebih baik dari aturan normatif yang ada.

Kondisi budaya yang tidak kuat ini bisa menyebabkan fungsi budaya yang semestinya mampu memberi kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan tidak dapat secara maksimal berjalan. Pengelolaan budaya karenanya perlu dilakukan. Namun ada kendala yang dihadapi perusahaan, yaitu seberapa kuat atau lemah budaya perusahaan, budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, sebagai landasan bagi pengelolaan budaya yang efektif dan efisien masih belum teridentifikasi.

Dari uraian singkat tersebut maka masalah yang dihadapi perusahaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan PT Pura Barutama Kudus cenderung kurang kuat
2. Dimensi dan kekuatan budaya yang berkembang pada PT Pura Barutama Kudus bervariasi antar kelompok karyawan.
3. Budaya yang berkembang pada PT Puta Barutama Kudus yang secara dominan berpengaruh pada tercapainya kinerja karyawan yang tinggi belum teridentifikasi.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis kekuatan budaya perusahaan ideal, baik pada tingkat perusahaan maupun pada masing-masing kelompok karyawan.

2. Untuk menganalisis budaya yang berkembang dalam perusahaan dan dalam masing-masing kelompok karyawan dalam perusahaan serta menganalisis perbedaan kekuatan budaya antar kelompok karyawan tersebut.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya yang ada dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan landasan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola budaya perusahaan sehingga dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Memperkaya kajian mengenai budaya perusahaan di Indonesia dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang budaya perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Budaya Perusahaan

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan Harvey dan Bowin (1996) merumuskannya sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara segala sesuatu dilakukan di sini).

Dari dua definisi di atas bisa dilihat adanya unsur-unsur dalam budaya yang meliputi asumsi dasar, nilai, kepercayaan, norma dan perilaku. Schein (1997) menyatakannya sebagai level dari budaya yang terdiri dari :

1. Artefak, merupakan level terluar (permukaan) budaya, yaitu struktur dan proses organisasional yang bisa terlihat, termasuk perilaku yang nampak.
2. Nilai bersama, meliputi strategi, tujuan, filosofi (justifikasi bersama)
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), yaitu kepercayaan, persepsi, pemikiran dan perasaan yang diterima apa adanya (*taken-for-granted*) dan tak

dirasakan lagi karena sudah dianggap benar dan semestinya demikian adanya (*unconscious*).

Senada dengan Schein, Trompenaars (1995) menyatakan bahwa budaya terdiri dari lapisan-lapisan :

1. Lapisan terluar : artefak dan produk (eksplisit).
2. Lapisan tengah : norma dan nilai.

Norma adalah perasaan/*sense* bersama dari suatu kelompok mengenai “apa yang benar” dan “apa yang salah”. Norma dapat terbentuk dalam tingkatan formal seperti hukum tertulis dan pada tingkatan informal seperti kontrol sosial. Nilai menentukan apa yang baik dan apa yang jelek, dan ini berhubungan erat dengan hal-hal ideal bersama suatu kelompok.

3. Bagian inti : asumsi mengenai keberadaan atau asumsi dasar.

Dari tiap level atau lapisan tersebut Schneider dan Barsoux (1997) memberikan metode untuk mengungkapkan budaya yang ada yaitu observasi untuk level/lapisan permukaan (artefak dan perilaku), wawancara dan survey untuk level/lapisan tengah (norma, nilai dan kepercayaan) dan inferensi dan interpretasi untuk level/lapisan terdalam/inti (asumsi dasar).

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam

mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

Sosialisasi budaya organisasi menurut Robbins (1996) terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap prakedatangan, tahap perjumpaan dan tahap metamorfosis. Selanjutnya metamorfosis yang berhasil seharusnya mempunyai dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru, komitmennya pada organisasi dan mengurangi kecenderungan untuk keluar dari organisasi.

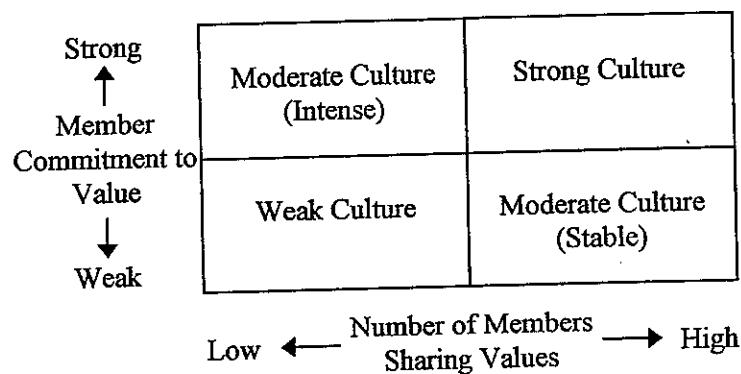
Daniel Feldman (dalam Kreitner dan Kinicki, 1995), senada dengan Robbins, mengemukakan ada tiga tahap sosialisasi yaitu sosialisasi antisipatori, pertemuan dan tahap perubahan dan akuisisi. Sosialisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya, tetap tinggal dalam organisasi, melakukan inovasi dan kerjasama secara spontan, memperoleh kepuasan secara umum, termotivasi secara internal untuk bekerja dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Budaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan bisa dilihat kuat lemahnya dari intensitas dan sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi itu (Robbins, 1996). Dalam organisasi dengan budaya kuat nilai inti organisasi dipegang (*held*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya

tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal kendali yang tinggi atas perilaku. Budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi, karena kemampuannya untuk meningkatkan konsistensi perilaku.

Harvey dan Bowin (1996) menyatakan bahwa suatu budaya kuat dikarakteristikan dengan nilai-nilai dasar organisasi yang secara kuat dipegang dan secara luas dianut (*intensely held and widely shared*). Mereka menggambarkannya dalam bentuk matrik kekuatan relatif budaya perusahaan (Gambar II.1.). Masing-masing dimensi tersebut bisa dipandang sebagai suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Semakin banyak anggota yang memiliki (*shared*) nilai-nilai dasar ini (bisa dinyatakan dalam persentase jumlah anggota) dan semakin besar komitmen (tingkat persetujuan atau kecocokan) mereka terhadap nilai-nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut.

Gambar II.1. Matrik kekuatan relatif budaya perusahaan



Sumber : Harvey dan Bowin, 1996

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein, bisa dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman

perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang.

Karena masalah yang dihadapi oleh satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar perusahaan pun berbeda pula. Institute for Research on Inter-cultural Cooperation (IRIC) memberikan enam dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark meliputi :

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil (*process-oriented versus results-oriented cultures*)

Budaya berorientasi proses didominasi oleh rutinitas teknis dan birokratis, sedang budaya berorientasi hasil didominasi oleh perhatian umum terhadap hasil (*outcomes*). Dimensi ini berhubungan dengan tingkat homogenitas budaya : dalam unit-unit dengan orientasi hasil, setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama, sedangkan dalam unit-unit dengan orientasi proses, terdapat perbedaan besar dalam persepsi antar level dan antar bagian yang berbeda dalam unit tersebut. Tingkat homogenitas budaya menjadi ukuran dari kekuatannya, budaya yang kuat cenderung lebih berorientasi hasil dibandingkan budaya yang lemah.

2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan (*job-oriented versus employee-oriented cultures*)

Budaya berorientasi pekerjaan memikul tanggung jawab terbatas pada kinerja karyawannya saja. Sedangkan budaya berorientasi karyawan memikul tanggung jawab yang luas atas kesejahteraan anggota mereka.

3. Budaya profesional lawan parokial (*professional versus parochial cultures*)

Pada budaya profesional biasanya anggota yang berlatar belakang pendidikan tinggi diidentifikasi terutama dengan profesi mereka. Pada budaya parokial anggota organisasi diidentifikasi menurut organisasi tempat mereka bekerja.

4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup (*open system versus closed system cultures*)

Dimensi ini mengacu pada gaya umum komunikasi internal dan eksternal dan kemudahan diterimanya pihak luar atau pendatang baru. Pada budaya sistem terbuka, komunikasi dalam organisasi lebih terbuka, selain itu pihak luar atau pendatang baru lebih mudah diterima. Pada budaya sistem tertutup, komunikasi lebih tertutup dan pihak luar atau pendatang baru lebih sukar diterima.

5. Budaya kontrol ketat lawan longgar (*tightly versus loosely controlled cultures*)

Dimensi ini mengacu pada derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan. Pada budaya kontrol ketat, derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih tinggi. Pada budaya kontrol

longgar, derajat formalitas lebih rendah dan tuntutan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih longgar.

6. Budaya pragmatis lawan normatif (*pragmatic versus normative cultures*)

Dimensi ini menggambarkan fleksibilitas atau kekakuan cara mencapai kesuksesan dalam kaitannya dengan lingkungan, khususnya pelanggan. Pada budaya pragmatis cara yang digunakan lebih fleksibel, sedangkan pada budaya normatif cara yang digunakan lebih kaku.

PT Pura Barutama yang telah memiliki banyak pengalaman selama umurnya yang hampir mencapai satu abad, merumuskan budayanya dalam apa yang disebut “Prinsip-prinsip Budaya Pura” yang terdiri dari delapan rumusan sebagai berikut :

1. Inovasi tiada henti.

Sikap untuk selalu mencari penemuan-penemuan baru yang *applicable* (bisa diterapkan) baik atas problem yang muncul maupun bukan.

2. Pekerjaan yang tuntas.

Melakukan pekerjaan secara profesional, serius sampai tuntas benar. Tidak setengah-setengah atau karena keterpaksaan.

3. Tidak sombong.

Kesombongan menyebabkan orang sering menutup diri dari kemungkinan-kemungkinan kesalahan, sehingga seolah-olah dirinyalah yang benar.

4. Mau repot.

Mau repot di awal, sehingga pekerjaan yang dilakukan pada tahap selanjutnya lebih mudah.

5. Punya niat baik.

Jika suatu pekerjaan dilakukan dengan niat yang baik, maka akan didapatkan suatu hasil yang baik pula. Suatu pekerjaan dilakukan tergantung niatnya. Jika niatnya baik, baik pula hasilnya, dan jika niatnya jelek, maka jelek pula hasilnya.

6. Tidak lekas merasa puas.

Seseorang yang cepat merasa puas akan tertutup hatinya untuk menemukan peluang-peluang baru lain yang ada di hadapannya. Karena itu terhadap semua penemuan atau hasil kerja, sebaiknya tidak cepat merasa puas, tetapi justru termotivasi untuk menemukan hal lain yang lebih baik, lebih inovatif, dan lain-lain.

7. Siap menghadapi tantangan.

Penting dikembangkan sikap untuk siap menghadapi semua tantangan. Jika sikap ini tidak ada, maka yang terjadi adalah sikap *nervous*, rendah diri, minder dan lain-lain. Pada gilirannya semua peluang yang seharusnya bisa diraih menjadi tertutup.

8. Bisa bekerja secara *teamwork*.

Karena perusahaan juga merupakan organisasi, maka semua karyawan harus mampu bekerjasama secara *teamwork*. Sebab pada dasarnya tidak ada pekerjaan yang bisa dilakukan secara individual. Dengan sikap ini, maka akan berkembang sikap bahwa persoalan orang lain adalah persoalan kita bersama, dan persoalan kita adalah persoalan orang lain juga.

B. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Noe, et.al. (1994) meliputi strategi organisasional (nilai-tujuan jangka pendek dan jangka panjang), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual (antara lain ketrampilan dan kemampuan). Ketiga faktor tadi mempengaruhi dan menghasilkan perilaku individual. Konsekuensi dari perilaku tersebut adalah kinerja karyawan.

Menurut Robbins (1996) kriteria yang paling populer yang digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur kinerja karyawan adalah hasil tugas individual, perilaku dan ciri individu.

Secara lebih rinci, Income Data Services, London (dalam Mc Kenna dan Beech, 1995) dari penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering dinilai meliputi : pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pada pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produktif dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok). Sedangkan Dessler (1997) memberikan contoh kriteria penilaian kinerja karyawan yang

meliputi : kualitas, produktivitas (kuantitas dan efisiensi), *job knowledge*, reliabilitas, *availability* dan independensi.

PT Pura Barutama merumuskan penilaian kinerja karyawan berdasarkan 10 kriteria yang cukup lengkap atau memadai bila dibandingkan dengan apa yang dikemukakan oleh Income Data Service dan contoh dari Dessler (1997). Kesepuluh kriteria kinerja tersebut yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pertimbangan pengambilan keputusan, inisiatif, reliabilitas, perencanaan dan pengorganisasian, motivasi, kerja kelompok, komunikasi dan pengembangan karyawan.

C. Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan

Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan (*the way things are done around here*) (Cherrington, 1994, Harvey & Bowin, 1996, Robbins, 1996), selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherrington, 1994, Robbins, 1996). Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O'Reilly (dalam Staw, 1991) dan Nurhajati dan Bisma (1995). Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi bisa menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Karenanya tidak mengherankan, jika tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok (*misfit*) dengan budaya organisasi lebih tinggi daripada karyawan yang merasa cocok.

Robbins (1996) juga mengemukakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan pun seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selain itu, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup pula seberapa cocoknya dia di dalam organisasi itu.

Dalam kaitannya dengan kinerja ekonomi perusahaan, terdapat tiga perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang mendorong kinerja ekonomi perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 1995), yaitu :

1. Perspektif kekuatan (*strength perspective*), memprediksikan suatu hubungan yang signifikan antara kekuatan budaya perusahaan dengan kinerja keuangan jangka panjang. Idennya adalah bahwa budaya kuat menciptakan keselarasan

tujuan, motivasi karyawan dan menciptakan struktur dan kendali yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Perspektif kecocokan (*fit perspective*), didasarkan pada premis bahwa budaya organisasi harus selaras dengan konteks bisnis atau strateginya. Sesuai dengan hal itu, maka tidak ada satu budaya terbaik (*no one best culture*). Suatu budaya diprediksikan mendorong kinerja ekonomi hanya jika cocok dengan konteksnya.
3. Perspektif adaptif (*adaptive perspective*), mengasumsikan bahwa budaya yang baik membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya. Kemampuan beradaptasi yang proaktif ini diharapkan meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang.

John Kotter dan James Heskett telah melakukan pengujian terhadap ketiga perspektif tersebut dengan mengambil sampel 207 perusahaan dari 22 industri Amerika Serikat yang berbeda selama periode 1977 - 1988 (Kotter dan Heskett, 1997). Hasil yang mereka peroleh sebagian mendukung perspektif kekuatan dan kecocokan, serta sepenuhnya konsisten dengan perspektif budaya adaptif. Kinerja keuangan jangka panjang yang tinggi dicapai oleh organisasi dengan budaya adaptif (Kreitner dan Kinicki, 1995).

Kotter dan Heskett (1997) menyatakan dari hasil penelitiannya bahwa ada suatu hubungan positif antara kekuatan budaya perusahaan dan kinerja ekonomi jangka panjang, tetapi merupakan hubungan yang tidak terlalu erat. Sedangkan dari perspektif kecocokan, mereka menyatakan bahwa kecocokan antara budaya

dan konteks/lingkungan bisa dihubungkan dengan kinerja ekonomi jangka pendek, tetapi tidak ada resep budaya tunggal yang dapat dihubungkan dengan kinerja jangka panjang, khususnya di suatu masa di mana aturannya adalah perubahan itu sendiri. Bagaimanapun perspektif ini bermanfaat khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam kinerja jangka pendek dan menengah, selain itu juga memiliki implikasi penting untuk perusahaan-perusahaan multibisnis. Perspektif/konsep ini menyatakan bahwa satu budaya yang seragam tidak akan berfungsi, beberapa variasi dibutuhkan untuk mencocokkan tuntutan-tuntutan spesifik dari bisnis-bisnis yang berbeda itu.

Mengenai perspektif budaya adaptif, Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa dalam perusahaan dengan budaya yang lebih adaptif, secara budaya idealnya adalah bahwa para manajer di seluruh hirarki akan menampilkan kepemimpinan yang memprakarsai perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan secara sekaligus kepentingan sah para pemegang saham, pelanggan dan karyawan.

Karakteristik budaya perusahaan adaptif mencakup nilai inti dan perilaku umum sebagai berikut (Kotter dan Heskett, 1997) :

1. Nilai inti.

Kebanyakan manajer sangat peduli akan pelanggan, pemegang saham dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat.

2. Perilaku umum.

Manajer memberi perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi mereka, khususnya pelanggan dan memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan resiko.

Berkaitan pula dengan kinerja perusahaan, Peters dan Waterman (dalam Harvey dan Bowin, 1996) dari hasil studinya terhadap 43 perusahaan yang biasa dijadikan contoh sebagai perusahaan yang terorganisir dengan baik, di antaranya IBM, McDonald dan Hewlett-Packard, menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dapat meraih kembali keunggulan bersaing mereka dengan memberikan lebih banyak perhatian pada budaya dan orang-orang, yaitu pelanggan dan karyawan, dan dengan mengembangkan ketrampilan dan nilai-nilai inti di mana karyawan tahu bagaimana melakukan yang terbaik. Mereka juga menyatakan bahwa perusahaan yang baik harus mengembangkan budaya inti yang membawa ke arah inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kekuatan budaya perusahaan, yaitu apakah budaya perusahaan dipegang atau dianut dengan baik oleh karyawannya dilakukan Samsul Arifin (1997) dengan menganalisis internalisasi budaya perusahaan PT Timah Tbk. Budaya perusahaan yang dianalisis adalah budaya yang dirumuskan dan akan dikembangkan oleh perusahaan saat melakukan restrukturisasi, yang

PT-TIMAH Tbk

meliputi budaya “percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar biaya”. Sampel yang diambil adalah para karyawan PT Timah Tbk yang mewakili kelompok fasilitas (level) dan kelompok satuan kerja (fungsional) yang ada dalam perusahaan.

Data internalisasi budaya diperoleh melalui kuesioner yang berisikan pernyataan/pertanyaan mengenai nilai-nilai budaya perusahaan disertai pilihan komentar persetujuan atau ketidaksetujuan atas pernyataan/pertanyaan tersebut dalam skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Selanjutnya kekuatan budaya diukur dengan menghitung *mean* atau rata-rata jawaban responden.

Kesimpulan yang didapat melalui uji beda-*t*, beberapa kelompok (satuan kerja maupun fasilitas) berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya, sementara sebagian lagi tidak menunjukkan adanya beda yang signifikan. Selain itu pada kelompok yang mempunyai anggota dengan jumlah besar internalisasi budayanya relatif lebih rendah dibanding kelompok dengan anggota yang lebih sedikit. Kesimpulan lain adalah kelompok level atas (kelompok fasilitas lebih tinggi) internalisasi budayanya relatif lebih tinggi daripada kelompok level bawah. Menurut Samsul Arifin hal ini disebabkan kelompok level atas menjadi model (contoh) bagi internalisasi budaya perusahaan pada unit kerjanya.

Penelitian lain mengenai internalisasi budaya perusahaan dilakukan oleh Budiardjo Soehodo (1999) pada PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe. Pada penelitiannya, selain menganalisis internalisasi budaya

perusahaan, ia juga menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Dimensi budaya yang dianalisis meliputi "*teamwork, open communication, independence* dan *risk consciousness*". Sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan ia menggunakan tolok ukur "disiplin, minat pekerjaan, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target".

Budaya maupun kinerja pada penelitian Budiardjo Soehodo (1999) diukur melalui kuesioner yang diisi sendiri oleh responden yang meliputi seluruh populasi dalam perusahaan yang diteliti. Pada penelitian tersebut responden diminta menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuannya atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Pilihan jawaban telah disediakan dalam skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Kekuatan atau internalisasi budaya diukur dengan menghitung *mean* atau rata-rata jawaban responden. Sedangkan hubungan antara budaya dengan kinerja dilakukan melalui perhitungan korelasi *r*-Pearson.

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara budaya *open communication* dan *teamwork* terhadap seluruh tolok ukur kinerja karyawan, terdapat hubungan positif antara budaya *independence* dengan tolok ukur kinerja disiplin, cara kerja dan tempo kerja dan tidak ada hubungan dengan minat kerja dan pencapaian target, serta tidak ada hubungan antara budaya *risk consciousness* dengan kinerja karyawan keseluruhan.

Penelitian lain yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan Muchamad Syafruddin (1999).

Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) menguji pengaruh kultur organisasional sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Responden penelitian mereka adalah 79 manajer perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Kultur organisasional sebagai variabel pemoderasi (variabel yang mempengaruhi hubungan satu *independent variable*, yaitu anggaran partisipatif, dengan *dependent variable*, yaitu kinerja manajerial) menggunakan dimensi budaya “kultur organisasional orientasi pada orang dan (*versus*) orientasi pada pekerjaan”. Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa, terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

Muchamad Syafruddin (1999) menguji apakah faktor kontekstual kultur organisasi memoderasi hubungan antara sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan kinerja manajemen. Responden yang digunakan adalah 39 manajer perusahaan yang sedang kuliah di Program Magister Manajemen Undip Semarang. Dimensi budaya yang dipakai yaitu “penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), *power distance*, *individualism/collectivism*”. Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian tersebut adalah bahwa dari tiga dimensi budaya organisasi, hanya faktor budaya organisasi dari dimensi *individualism/collectivism*

yang merupakan variabel pemoderasi terhadap hubungan SAM dengan kinerja manajerial pengguna SAM.

Samsul Arifin dan Budiardjo Soehodo menganalisis budaya yang dirumuskan dan yang dimaksudkan untuk dikembangkan oleh perusahaan, yaitu budaya yang secara ideal ingin diterapkan oleh perusahaan, namun keduanya tidak mengungkap apakah ada budaya lain yang berkembang dalam perusahaan yang mungkin akan berpengaruh pada kinerja. Bambang Supomo dan Nur Indriantoro menggunakan hanya satu dimensi budaya organisasi (versi IRIC dan Hofstede) yang dikaitkan dengan kinerja, sedangkan Muchamad Syafruddin menggunakan konsep dimensi budaya nasional (versi Hofstede) yang diasumsikan sebagai budaya organisasi. Ketiga peneliti yang disebut terakhir itu, berbeda dengan Samsul Arifin dan Budiardjo Soehodo, tidak menggunakan atau meneliti pengaruh atau hubungan budaya organisasi hasil rumusan perusahaan terhadap kinerja, hal ini terutama mungkin dikarenakan penelitian ketiganya dalam cakupan industri atau lintas perusahaan.

Samsul Arifin dan Budiardjo Soehodo mengukur kekuatan budaya dengan menghitung rata-rata jawaban kuesioner dari responden dan membandingkannya dengan kisaran (skala) teoritis atau terhadap skor harapan perusahaan yang juga angkanya didasarkan pada kisaran teoritis (untuk penyederhanaan, pengukuran seperti ini dalam penelitian ini selanjutnya diistilahkan sebagai pengukuran “internalisasi” budaya). Sedangkan dalam pengukuran kinerja, ketiga penelitian yang mengukur kinerja semuanya menggunakan cara *self-rating*.

Penelitian mengenai budaya perusahaan pada PT Pura Barutama ini meskipun hanya dilakukan terhadap satu perusahaan, namun tidak hanya berusaha meneliti budaya yang dirumuskan oleh perusahaan (budaya perusahaan ideal) saja melainkan juga meneliti dan menggali budaya perusahaan berlandaskan dimensi budaya organisasi yang dirumuskan oleh IRIC dan tingkat keadaptifan budaya perusahaan (Kotter dan Heskett, 1997). Pada tahap berikutnya diuji pula pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan.

E. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari definisi budaya menurut Schein (1997) bisa dirunut bahwa budaya merupakan hasil pengalaman suatu organisasi atau kelompok manusia dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Hasil pengalaman tersebut kemudian diajarkan oleh anggota kelompok yang lama kepada anggota baru sebagai suatu cara yang benar dalam memandang, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah yang dihadapi. Ini mengandung pengertian adanya keinginan untuk mencapai tujuan dengan cara yang dianggap ideal oleh anggota kelompok tersebut.

Berdasar pengalaman yang telah dilalui, PT Pura Barutama merumuskan budaya perusahaan yang dianggap ideal yang dapat mendorong perusahaan mencapai tujuannya melalui peningkatan kinerja. Budaya perusahaan tersebut dirumuskan dalam Prinsip-prinsip Budaya Pura yang terdiri dari delapan prinsip, yaitu : inovasi yang tiada henti, pekerjaan yang tuntas, tidak sombong, mau repot, punya niat yang baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan dan

bisa bekerja secara teamwork. Budaya ini diusahakan berkembang atau ditanamkan pada karyawan dengan harapan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sejak berdirinya pada tahun 1908 hingga saat ini, PT Pura Barutama telah mengalami pertumbuhan yang sangat berarti. Pertumbuhan ini antara lain diindikasikan dengan jumlah karyawan dari 8 orang saat berdirinya menjadi sekitar 6500 orang karyawan untuk PT Pura Barutama Kudus saja, dengan berbagai status yang berbeda. Selain itu pertumbuhan tersebut bisa dilihat dari bertambahnya bidang usaha yang digeluti yang membawa implikasi bertambahnya jumlah divisi dan unit dalam organisasinya, perbedaan level manajerial dan bertambah atau menyebarnya lokasi perusahaan secara geografis.

Kemajuan dan pertumbuhan yang dicapai ini tidak lepas dari budaya yang dulu dikembangkan oleh Pura, namun pencapaian tersebut membawa implikasi balik terhadap budaya perusahaan. Karakteristik perusahaan setelah pertumbuhan yang dicapai, yang meliputi antara lain besarnya perusahaan (jumlah karyawan dan jumlah bidang usaha atau unit) dan lokasi geografis yang menyebar, memungkinkan kurang kuatnya budaya perusahaan dan berkembangnya anak budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan (Kotter dan Heskett, 1997; Robbins, 1996; Schein, 1997), sehingga budaya yang berkembang (budaya aktual) tidak sesuai dengan harapan (budaya ideal). Implikasi ini bisa mempengaruhi kinerja karyawan, bisa meningkatkan atau bisa pula menurunkan kinerja, sehingga perlu dilakukan pengelolaan budaya dengan baik agar tujuan perusahaan yang ingin dicapai melalui meningkatnya kinerja karyawan bisa terlaksana.

Agar pengelolaan budaya bisa berjalan dengan efektif dan efisien maka perlu diketahui atau diidentifikasi budaya apa saja yang berkembang dalam kelompok-kelompok karyawan dalam perusahaan dan kekuatan budaya dari masing-masing kelompok tersebut serta pengaruh budaya dalam pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.

Identifikasi budaya bisa dilakukan berdasarkan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh IRIC (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997) yang terdiri dari 6 dimensi, yaitu : budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar dan budaya pragmatis lawan normatif. Selain itu bisa diukur pula tingkat keadaptifan budaya perusahaan seperti dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1997).

Pada dimensi-dimensi budaya yang diteliti dilakukan analisis faktor untuk mendapatkan dimensi yang mendasari (*underlying dimensions*) dan menyederhanakan atau meringkas jumlah item yang akan diuji (Hair, et. al., 1995).

Kekuatan budaya dilakukan dengan mengukur kekuatan dari dimensi budaya yang diperoleh dari analisis faktor, yang meliputi pengukuran internalisasi budaya dan pengukuran berdasarkan matrik kekuatan relatif budaya yaitu intensitas (*intensely held*) dan sebaran/keluasan (*widely shared*) budaya tersebut (Harvey dan Bowin, 1996). Pengukuran kekuatan budaya dilakukan juga secara

langsung dari jawaban responden, tanpa melalui analisis faktor, khusus untuk 8 prinsip budaya Pura.

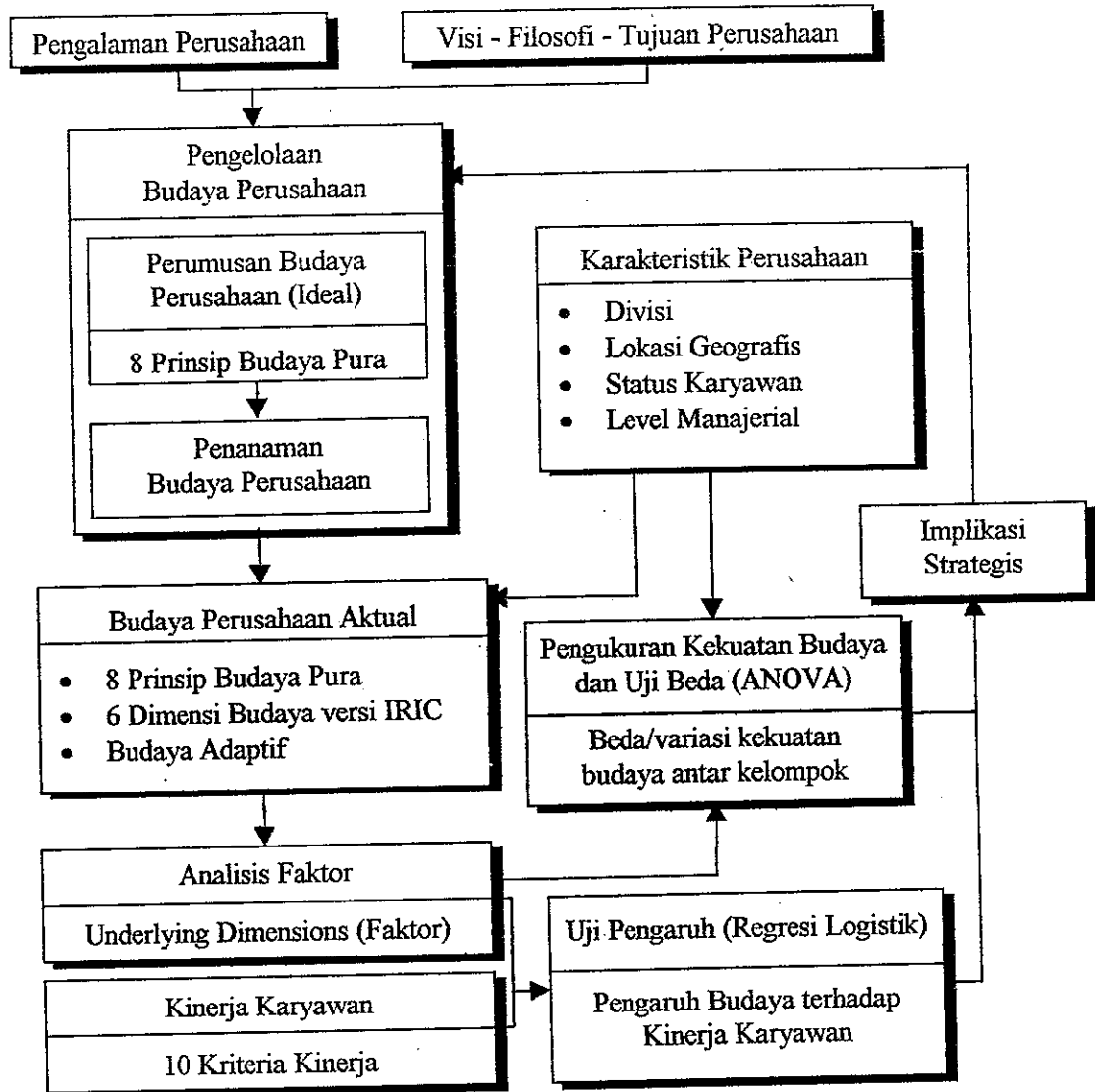
Uji beda internalisasi budaya dilakukan untuk mengetahui variasi kekuatan budaya antar kelompok karyawan. Variasi tersebut juga secara deskriptif akan ditunjukkan melalui matrik kekuatan relatif budaya.

Sedangkan pengukuran kinerja karyawan didasarkan pada 10 kriteria yang telah ditetapkan perusahaan yaitu : kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pertimbangan hasil keputusan, inisiatif, reliabilitas, perencanaan dan pengorganisasian, motivasi, kerja kelompok, komunikasi dan pengembangan karyawan.

Untuk menguji pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan analisis regresi dengan variabel bebas (*independent variables*) budaya perusahaan dengan jumlah sesuai dimensi yang dihasilkan oleh analisis faktor dan variabel terikat (*dependent variable*) kinerja karyawan. Dari uji pengaruh ini diharapkan diketahui dimensi budaya yang dominan, yang mendorong tercapainya kinerja tinggi. Hasil yang diperoleh tersebut memberikan implikasi strategis bagi perusahaan dalam melakukan pengelolaan budaya perusahaan yang efektif dan efisien yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dari paparan di atas, maka disusun kerangka pemikiran teoritis berikut :

Gambar II.2. Kerangka pemikiran teoritis



F. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah :

a. $H1_0$: Budaya ideal pada perusahaan sudah kuat.

$H1_A$: Budaya ideal pada perusahaan belum kuat.

Hipotesis alternatif ini diajukan berdasarkan karakteristik perusahaan yang bisa mengakibatkan tidak kuatnya budaya perusahaan ideal atau 8 prinsip budaya Pura, yang meliputi budaya inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, tidak sombong, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan, dan bisa bekerja secara *teamwork*. Karakteristik tersebut yaitu besarnya organisasi / perusahaan, terdapat beberapa kelompok fungsional (divisi) yang berbeda, lokasi geografis yang terpisah, terdapat beberapa status karyawan dan level manajerial karyawan yang berbeda, selain itu terdapat indikasi tingkat keluar karyawan total (total LTO) pada tahun 1998 yang mencapai lebih dari 13 %.

b. $H2_0$: Tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar-kelompok karyawan dalam perusahaan.

$H2_A$: Terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan.

Hipotesis alternatif ini diajukan berdasarkan indikasi adanya variasi LTO antar kelompok karyawan, variasi kinerja antar unit dan karakteristik perusahaan yang memiliki beberapa divisi yang berbeda, lokasi geografis yang terpisah dan karyawan dengan status serta level yang berbeda.

c. H_{3_0} : Budaya yang berkembang dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{3_A} : Budaya yang berkembang dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis alternatif ini diajukan dengan dasar bahwa budaya mencakup asumsi dasar, norma, nilai dan perilaku serta artefak. Budaya dalam perusahaan juga mempunyai fungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan, memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam perusahaan. Dugaan bahwa terdapat pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan bisa diajukan dengan alasan bahwa sebenarnya kinerja merupakan hasil dari perilaku atau tindakan karyawan yang bersangkutan.

G. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. 8 prinsip budaya Pura.

Tabel II.1. Definisi operasional 8 prinsip budaya Pura

Dimensi Budaya	Definisi Operasional
1. Inovasi tiada henti	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap karyawan untuk selalu mencari penemuan-penemuan baru yang <i>applicable</i> (dapat diterapkan).
2. Pekerjaan yang tuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keseriusan karyawan dalam menuntaskan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. • Tingkat kerelaan karyawan (bukan karena terpaksa) dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Tidak sombong	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keterbukaan sikap karyawan dalam menerima kemungkinan bahwa pekerjaannya masih mengandung kesalahan.
4. Mau repot	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat persiapan yang dilakukan karyawan untuk menjamin pelaksanaan pekerjaannya dapat diselesaikan dengan lancar.
5. Punya niat baik	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keyakinan karyawan bahwa hasil yang baik hanya bisa didapat dengan niat yang baik. • Sikap karyawan untuk menempatkan kepentingan bersama / perusahaan di atas kepentingan pribadinya.
6. Tidak lekas merasa puas	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap karyawan untuk selalu memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan lebih bermanfaat dari apa yang telah dicapai sebelumnya.
7. Siap menghadapi tantangan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keyakinan karyawan akan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan/tugas baru yang diberikan kepadanya. • Sikap karyawan untuk tidak merasa gugup atau ragu-ragu dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan/tugas baru yang diberikan kepadanya.
8. Bisa bekerja secara <i>teamwork</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap karyawan untuk merasa bahwa turut bertanggung jawab atas persoalan yang dihadapi oleh orang lain dalam kelompok kerjanya dan bahwa persoalan yang dihadapinya pun merupakan tanggung jawab kelompok kerjanya. • Tingkat sinergi (hasil yang lebih baik) yang didapat kelompok kerja dari keikutsertaan karyawan di dalam kelompoknya.

Variabel pada tabel II.1. diukur dengan skala Likert dari 1 sampai 6. Semakin besar angka pada skala menunjukkan kecocokan dengan pertanyaan/pernyataan yang diajukan, sedangkan isi jawaban pada skala yang disediakan disesuaikan dengan pertanyaan/pernyataan yang diajukan untuk tiap-tiap variabel. Sebagai misal skala 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju dan 6 sangat setuju.

2. 6 dimensi budaya organisasi versi IRIC.

Tabel II.2. Definisi operasional budaya organisasi versi IRIC

No	Dimensi budaya (DB) dan definisi operasional (DO)			
1.	DB	Budaya berorientasi proses	vs	budaya berorientasi hasil
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang paling penting, hasil hanyalah akibat dari proses atau cara yang dilakukan. 		<ul style="list-style-type: none"> Hasil kerja merupakan hal yang sangat penting, bagaimana proses atau cara yang dilakukan bukan merupakan sesuatu yang sangat penting.
2.	DB	Budaya berorientasi pekerjaan	vs	budaya berorientasi karyawan
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sangat menaruh perhatian hanya pada kinerja karyawannya. 		<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sangat memperhatikan pula kesejahteraan karyawannya.
3.	DB	Budaya profesional	vs	budaya parokial
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar latar belakang pendidikannya. 		<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar organisasi (divisi/unit/bagian) tempatnya bekerja.
4.	DB	Budaya sistem terbuka	vs	budaya sistem tertutup
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung terbuka dan mudah dilakukan. Pendatang atau anggota baru cenderung mudah/cepat diterima. 		<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung tertutup dan sukar dilakukan. Pendatang atau anggota baru cenderung sukar/lama diterima.
5.	DB	Budaya kontrol ketat	vs	budaya kontrol longgar
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Segala kegiatan/pekerjaan ada aturan atau tata cara yang terperinci dan pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan atau tata cara tersebut. Waktu pelaksanaan pekerjaan dijadual dengan terperinci dan prakteknya dikontrol dengan ketat. 		<ul style="list-style-type: none"> Aturan dan tata cara kegiatan/pekerjaan hanya garis besarnya saja dengan kontrol pelaksanaan yang longgar. Jadual kerja disusun secara garis besarnya saja dengan kontrol yang longgar.
6.	DB	Budaya pragmatif	vs	budaya normatif
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan relatif fleksibel sesuai dengan keadaan (lingkungan atau permintaan pelanggan) yang dihadapi 		<ul style="list-style-type: none"> Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan cenderung baku (tidak berubah) sesuai keputusan atau kesepakatan yang telah diambil sebelumnya.

Variabel budaya pada tabel II.2. diukur dengan kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 6. Skala 6 diberikan untuk dimensi budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi karyawan, budaya parokial, budaya sistem tertutup,

budaya kontrol longgar dan budaya pragmatif. Sedangkan skala satu untuk dimensi budaya lawannya.

3. Budaya adaptif.

Tabel II.3. Definisi operasional budaya adaptif

Dimensi Budaya		Definisi Operasional
1.	Budaya adaptif	<ul style="list-style-type: none">• Para manajer menekankan dan memperhatikan kepentingan pelanggan, pemilik perusahaan dan karyawan.• Para manajer menghargai karyawan dan proses yang menciptakan perubahan yang bermanfaat.

Variabel budaya pada tabel II.3. diukur dengan skala Likert 1 sampai dengan 6. Semakin besar angka pada skala menunjukkan kecocokan dengan pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan, sedangkan isi jawaban pada skala yang disediakan disesuaikan dengan pertanyaan/ pernyataan yang diajukan untuk tiap-tiap variabel. Sebagai misal skala 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju dan 6 sangat setuju.

4. 10 kriteria kinerja.

Tabel II.4. Definisi operasional kinerja karyawan

Kriteria Kinerja		Definisi Operasional
1.	Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi pelaksanaan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. • Frekuensi pelaksanaan pekerjaan yang memenuhi standar (tidak melampaui) biaya yang ditetapkan perusahaan.
2.	Kuantitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang telah ditetapkan.
3.	Pertimbangan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi ketepatan waktu pengambilan keputusan. • Frekuensi efektifitas keputusan (keputusan yang diambil terbukti membawa hasil yang mampu memenuhi target pekerjaannya).
4.	Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi (sering tidaknya) karyawan memulai pekerjaannya tanpa harus dibimbing atau didorong oleh orang lain. • Frekuensi pembuatan dan pengajuan usulan dan perbaikan.
5.	Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi (sering-tidaknya) pemberi tugas merasa puas terhadap hasil kerja karyawan sebagai bukti bahwa ia dapat melaksanakan instruksi dengan tepat. • Frekuensi (sering-tidaknya) pemberi tugas merasa puas terhadap hasil kerja karyawan sebagai bukti bahwa ia melaksanakan instruksi dengan sungguh-sungguh.
6.	Perencanaan dan pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi ketepatan karyawan dalam memperkirakan kondisi yang akan dihadapi. • Frekuensi tercapainya efektifitas perencanaan dan prioritas yang dibuat (perencanaan dan prioritas yang dibuat terbukti berpengaruh atas terselesaikannya pekerjaan dengan baik).
7.	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi (sering-tidaknya) karyawan mengilhami atau mendorong karyawan lain untuk berusaha dengan keras dan bahkan mengerjakan lebih dari yang diminta perusahaan..
8.	Kerja kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi perolehan manfaat bagi kelompok kerja di mana karyawan berada sebagai hasil pekerjaan dan keberadaannya dalam kelompok tersebut.
9.	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi (sering-tidaknya) karyawan menjalin komunikasi dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan kelompok kerja lain. • Frekuensi terciptanya efektifitas komunikasi yang dijalin (komunikasi yang dijalin dengan karyawan lain meningkatkan hasil kerja dirinya atau karyawan lain tersebut).
10.	Pengembangan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi usaha peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dirinya dan/atau bawahannya dalam kaitannya dengan pekerjaan

Variabel kinerja pada tabel II.4. diukur dengan skala Likert 1 sampai dengan

6. Skala 1 untuk “tidak pernah” sampai skala 6 untuk “selalu”.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden.

Sumber data diperoleh dari responden melalui wawancara dan kuesioner. Data ini bersifat *cross sectional* dan dikumpulkan antara bulan Nopember 1999 sampai dengan Maret 2000.

Wawancara dilakukan sebagai klarifikasi atas jenis data lain dan mengetahui pendapat karyawan mengenai kondisi perusahaan, khususnya yang menyangkut hubungannya dengan karyawan.

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data diri karyawan atau responden, terutama berkaitan dengan kelompok karyawan di mana ia berada, budaya yang dianut dan kinerjanya. Data dari kuesioner ini digunakan untuk mengetahui budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan, kekuatan budaya perusahaan dan kinerja karyawan.

2. Data sekunder, yaitu data yang diterbitkan oleh organisasi atau perusahaan yang bukan merupakan pengolahnya.

Sumber data yang diperoleh dari perusahaan meliputi *company profile* (1996), data personalia (1999), materi Orientasi Personalia Pura Group (1999) dan data kinerja unit (1999).

Data ini digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi, karakteristik dan budaya ideal yang dirumuskan perusahaan serta sebagai dasar penentuan kelompok-kelompok karyawan yang ada dalam perusahaan. Data sekunder lainnya berupa literatur, yaitu *text book*, jurnal, tesis dan makalah seminar yang berkaitan dengan topik budaya perusahaan/organisasi.

B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pura Barutama Kudus. Sampel yang diambil adalah karyawan PT Pura Barutama Kudus.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* kombinasi antara *cluster sampling* dan *disproportionate stratified random sampling* (Sekaran, 1992). Teknik ini dipilih agar data dari sampel yang dipilih memungkinkan adanya keterwakilan kelompok-kelompok karyawan yang ada dalam perusahaan yang akan dianalisis. *Cluster sampling* dilakukan untuk memperoleh sampel berdasar kelompok karyawan menurut lokasi geografis perusahaan, status karyawan dan divisi. *Disproportionate stratified random sampling* digunakan untuk memperoleh sampel berdasar kelompok karyawan menurut level manajerialnya.

Jumlah sampel minimal tiap kelompok karyawan 30 orang. Penentuan minimal 30 orang ini untuk memenuhi kecukupan sampel dengan analisis statistik parametrik. Seperti dikemukakan oleh Ida Bagoes Mantra dan Kasto (dalam Singarimbun dan Efendi, 1989) bahwa apabila data dianalisis dengan statistik parametrik maka jumlah sampel harus besar, karena nilai-nilai atau skor yang

diperoleh harus mengikuti distribusi normal, maka sampel untuk setiap kelompok yang harus diambil minimal 30 kasus.

Jumlah total sampel dihitung berdasarkan jumlah divisi yang merupakan dasar pengelompokan dengan jumlah kelompok terbesar, yaitu enam kelompok (divisi) yang merupakan jumlah seluruh divisi yang ada dalam perusahaan. Dengan dasar tersebut maka jumlah total sampel minimal sebesar 180 ($= 30 \times 6$) sampel. Penentuan jumlah sampel perkelompok selanjutnya dilakukan dengan pertimbangan bahwa satu divisi mempunyai beberapa lokasi yang terpisah, dalam tiap divisi terdapat kelompok-kelompok karyawan berdasarkan status dan level manajerial yang berbeda dan bahwa dalam pengambilan sampel harus tetap memenuhi kondisi atau syarat probabilitas, yaitu setiap anggota populasi mempunyai kemungkinan yang sama untuk bisa diambil sebagai sampel. Pembagian kelompok karyawan dan rencana jumlah sampel disajikan pada tabel III.1.

Tabel III.1. Pembagian kelompok karyawan dan rencana jumlah sampel

Kelompok Karyawan	Keterangan	Jumlah Sampel
Berdasarkan Divisi		
Divisi 1	Rotogravure Division (P. Roto)	30
Divisi 2	Offset Division (P. Offset, Pura Repro House)	30
Divisi 3	Paper Division (PM I,II,III, PM IV-V, P. Boxindo)	30
Divisi 4	Converting Division (P. Coating, Micro Capsule)	30
Divisi 5	Engineering Division (Pura Rekayasa Mesinindo) & Produktama Primaindo	35
Divisi 6	Supporting Division (R&D, P. Kendaraan, P. Bangunan, Keuangan, GA&Personalia)	30
Berdasarkan Lokasi Geografis		
Lokasi 1	Jl. AKBP Agil Kusumadya Km 4, Jati Kencing	50
Lokasi 2	Jl. Kresna, Jati Wetan	75
Lokasi 3	Jl. AKBP Agil Kusumadya 203, Jati Kulon	30
Lokasi 4	Jl. Raya Kudus – Pati Km 12, Terban	30
Berdasarkan Status		
Status 1	Karyawan Tetap – Bulanan	61
Status 2	Karyawan Tetap - Harian Tetap	59
Status 3	Karyawan Tidak Tetap (Kontrak, Borong, Harian Lepas, Honor)	65
Berdasarkan Level		
Level 1	Manajemen puncak, pimpinan dan wakil pimpinan unit / kabag	33
Level 2	Manajemen menengah (di bawah wakil pimpinan unit sampai di atas manajemen lini pertama)	62
Level 3	Manajemen lini pertama dan pekerja	90
Jumlah sampel total minimal		185

C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan *personally administered questionnaires* (Sekaran, 1992).

D. Teknik Analisis

Data yang akan dianalisis pada penelitian ini terutama diperoleh dari jawaban/isian kuesioner. Pilihan komentar/jawaban atas pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala Likert 1 sampai 6, dengan isi jawaban

disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan yang diajukan. Jumlah skala genap dimaksudkan untuk meminimalkan bias akibat kecenderungan responden memilih nilai tengah.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara penilaian terhadap diri sendiri (*self-rating*). Teknik ini dipilih dengan maksud untuk menjamin kerahasiaan responden. Agar sebisa mungkin menghindari bias akibat penilaian terhadap diri sendiri maka kuesioner diarahkan bukan pada penilaian baik atau jeleknya hasil pekerjaan tiap karyawan berdasar kriteria yang ada atau setuju atau tidaknya karyawan terhadap suatu pernyataan. Penilaian kinerja pada penelitian ini diarahkan pada pernyataan mengenai frekuensi tindakan berdasar kriteria kinerja yang ditetapkan yang selama ini telah dilakukannya, yaitu dengan pilihan jawaban pertanyaan dalam kuesioner dari “tidak pernah” pada skala 1 sampai “selalu” pada skala 6.

Jumlah variabel (pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner) yang digunakan untuk mengukur budaya sebanyak 32 variabel dan untuk mengukur kinerja sebanyak 16 variabel. Variabel tersebut disajikan dalam tabel III.2. dan III.3. dengan kode variabel sesuai dengan variabel operasionalnya.

Tabel III.2. Variabel asli dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan.

Var	Keterangan
A.1.	Selalu mencari penemuan atau cara-cara baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan.
A.2.a.R.	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan belum tuntas/selesai sepenuhnya, sehingga harus melakukan pekerjaan tambahan.
A.2.b.R.	Merasa terpaksa dalam melaksanakan pekerjaan
A.3.R.	Semua pekerjaan telah dilakukan dengan sebaik - baiknya, maka tidak mungkin terjadi kesalahan dalam pekerjaan tersebut.
A.4.R.	Tidak bisa bekerja dengan lancar karena kurang melakukan persiapan sebelumnya.
A.5.a.	Hasil yang baik hanya bisa diperoleh dengan dengan niat yang baik.
A.5.b.	Selalu menempatkan kepentingan bersama/perusahaan di atas kepentingan pribadi karyawan.
A.6.	Memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan bermanfaat dari yang telah dicapai sebelumnya.
A.7.a.R.	Tidak yakin akan mampu melakukan pekerjaan/tugas baru.
A.7.b.R.	Gugup atau ragu-ragu saat menerima dan melaksanakan pekerjaan/tugas baru.
A.8.a.	Persoalan yang dihadapi oleh orang lain dalam kelompok kerja seorang karyawan merupakan tanggung jawabnya juga, dan sebaliknya persoalan karyawan tersebut pun merupakan tanggung jawab kelompok kerjanya.
A.8.b.	Keikutsertaan karyawan dalam kelompok kerja menyebabkan kelompok tersebut mampu mencapai hasil yang lebih baik.
B.1.a.R.	Lebih mementingkan proses/cara bekerja daripada hasil kerjanya, karena hasil kerja hanyalah akibat yang wajar dari cara pekerjaan tersebut dilakukan.
B.1.b.	Hasil yang dicapai dalam bekerja lebih penting daripada cara melakukan pekerjaan tersebut.
B.2.a.R.	Perusahaan hanya menaruh perhatian pada prestasi karyawannya saja.
B.2.b.	Perusahaan tidak hanya menaruh perhatian pada prestasi karyawannya saja, namun juga menaruh perhatian besar pada kesejahteraan karyawannya.
B.3.a.R.	Di bagian manapun para manajer bekerja, semestinya sesuai latar belakang pendidikannya.
B.3.b.	Para manajer entah apapun latar belakang pendidikannya, dalam bekerja harus menyesuaikan dengan unit/bagian di mana mereka bekerja.
B.4.a.R.	Hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi seharusnya terbuka dan mudah karena lebih menguntungkan bagi organisasi.
B.4.b.	Hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi seharusnya dibatasi dan dilakukan dengan sangat hati-hati untuk menjaga rahasia organisasi
B.4.c.R.	Mudah dan cepat menerima pendatang atau anggota baru dalam organisasi.
B.4.d.	Sukar dan lama menerima dan berkomunikasi dengan pendatang atau anggota baru dalam organisasi
B.5.a.R.	Segala kegiatan/pekerjaan seharusnya ada aturan atau tata cara yang terperinci yang ditetapkan oleh perusahaan.
B.5.b.	Aturan dan tata cara kegiatan/pekerjaan hanya garis besarnya saja.
B.5.c.R.	Suka bekerja dengan diberi jadwal waktu yang terperinci/detail oleh perusahaan.
B.5.d.	Jadwal waktu kerja disusun garis besarnya saja, sedangkan perinciannya diserahkan pada masing-masing karyawan
B.5.e.R.	Untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan, maka karyawan harus diawasi dengan ketat.
B.5.f.	Karyawan harus merasa cukup leluasa dalam bekerja agar dapat meraih hasil yang memuaskan, karenanya kontrol terhadap karyawan tidak usah dilakukan dengan ketat.
B.6.a.	Untuk mencapai tujuan, cara yang digunakan harus fleksibel/luwes sesuai dengan lingkungan atau permintaan pelanggan yang dihadapi.
B.6.b.R.	Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan harus tetap (tidak berubah) sesuai keputusan atau kesepakatan yang telah diambil sebelumnya.
C.1.a	Penghargaan diberikan berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam melakukan/ menciptakan perubahan yang bermanfaat.
C.1.b.	Kepentingan pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan yaitu pelanggan/konsumen, pemilik perusahaan dan karyawan mendapat perhatian yang besar dari para manajer, dan satu pihak tidak lebih dipentingkan dari pihak yang lain.

Tabel III.3. Variabel kinerja karyawan.

Var	Keterangan
K.1.a.R.	Pekerjaan tidak memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.
K.1.b.R.	Dalam melaksanakan pekerjaan, mengeluarkan biaya melebihi standar yang ditetapkan perusahaan.
K.2.	Mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditetapkan.
K.3.a.R.	Dalam melaksanakan pekerjaan, terlambat mengambil keputusan atas masalah yang dihadapi.
K.3.b.	Keputusan yang diambil terbukti membawa hasil yang mampu memenuhi target yang telah ditetapkan.
K.4.a.R.	Dalam memulai pekerjaan harus dibimbing atau didorong oleh rekan atau atasan.
K.4.b.	Membuat dan mengajukan usulan dan perbaikan berkaitan dengan pekerjaan.
K.5.a.R.	Atasan merasa tidak puas atas hasil kerja karena tidak dilaksanakannya instruksi dengan tepat.
K.5.b.R.	Atasan merasa tidak puas atas hasil kerja karena tidak dilaksanakannya instruksi dengan sungguh-sungguh.
K.6.a.	Kondisi yang akan dihadapi sesuai dengan perkiraan sebelumnya.
K.6.b.	Perencanaan dan prioritas yang dibuat terbukti mempunyai pengaruh yang baik terhadap terselesaikannya pekerjaan.
K.7.	Mengilhami atau mendorong karyawan lain untuk berusaha dengan keras dan bahkan mengerjakan lebih dari yang diminta perusahaan..
K.8.	Kelompok kerja karyawan memperoleh manfaat sebagai hasil pekerjaan dan keikutsertaannya dalam kelompok tersebut.
K.9.a.	Menjalin komunikasi dengan rekan kerja, atasan/ bawahan dan kelompok kerja lain.
K.9.b.	Komunikasi yang dijalin dengan karyawan lain mampu meningkatkan hasil kerja dirinya atau karyawan lain tersebut.
K.10.	Berusaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan diri dan/atau bawahannya.

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis untuk menguji tiga hipotesis yang diajukan. Tahapan analisis yang dilakukan adalah :

1. Uji reliabilitas dan validitas

Kuesioner yang digunakan diuji reliabilitas dan validitasnya. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Saifudin Azwar, 1997) atau seberapa konsisten suatu instrumen pengukuran mengukur konsep-konsep yang diukurnya (Sekaran, 1992). Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau

memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Saifudin Azwar, 1997).

Uji reliabilitas yang dipakai pada penelitian ini yaitu *internal consistency-interitem consistency reliability*, menggunakan *Cronbach's coefficient alpha*. Nilai koefisien yang dihasilkan dari 0 sampai 1, dengan semakin mendekati 1 maka semakin baik reliabilitasnya (Sekaran, 1992).

Uji validitas yang dipakai yaitu validitas konstruk (*construct validity*) dengan melakukan korelasi antar item alat ukur.. Nilai koefisien korelasi yang dihasilkan (r hitung) dari 0 sampai 1, dengan semakin mendekati 1 maka semakin baik validitasnya. Koefisien korelasi ini juga dibandingkan dengan nilai r kritis. Item/pertanyaan dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih dari atau sama dengan r kritis (Saifudin Azwar, 1997, Ancok dalam Singarimbun dan Efendi, 1989)

2. Menguji hipotesis $H1_0$

Hipotesis pertama ($H1_0$: Budaya ideal pada perusahaan sudah kuat) diuji dengan mengukur kekuatan budaya perusahaan ideal berdasarkan pengukuran kekuatan internalisasi budaya dan matrik kekuatan relatif budaya.

Pengukuran internalisasi merupakan analisis deskriptif terhadap budaya perusahaan untuk mengetahui kekuatan budaya perusahaan. Internalisasi budaya perusahaan diukur dari rata-rata jawaban responden atas pertanyaan/pernyataan mengenai budaya perusahaan setelah dilakukan penyesuaian atas pertanyaan/pernyataan yang bersifat kebalikan.

Budaya semakin kuat jika nilai rata-rata yang diperoleh semakin mendekati 6 dan sebaliknya semakin lemah jika semakin mendekati angka 1. Kuat atau tidaknya budaya perusahaan bisa dikategorikan berdasarkan interval tempat jatuhnya rata-rata hasil perhitungan internalisasi. Kekuatan budaya dikategorikan menjadi dua yaitu kuat dan tidak kuat. Kategori tidak kuat dibagi menjadi budaya dengan kekuatan sedang dan lemah. Tiga pembagian kekuatan budaya ini digunakan untuk menentukan rentang interval, yaitu nilai maksimum skala (6) dikurangi nilai minimum skala (1) dibagi 3 yang akan menghasilkan rentang interval 1,66. Berdasarkan rentang interval tersebut, maka kategori kekuatan (internalisasi) budaya ditentukan sebagai berikut :

Tabel III.4. Kategori kekuatan budaya

Interval	Keterangan	Kategori kekuatan budaya
1,00 - 2,66	Lemah	Tidak kuat
2,67 - 4,33	Sedang	
4,34 - 6,00	Kuat	Kuat

Analisis menggunakan matrik kekuatan relatif budaya merupakan analisis deskriptif terhadap budaya perusahaan untuk mengetahui kekuatan budaya perusahaan serta mengetahui besaran sebaran dan intensitas budaya. Pada matrik kekuatan relatif budaya perusahaan terdapat dua sumbu, sumbu mendatar adalah *number of members sharing values* dengan nilai terkecil 0% dan nilai terbesar 100% dan sumbu vertikal adalah *member commitment to values* dengan nilai terkecil 3,50 dan nilai terbesar 6,00. Nilai 3,50 yang merupakan nilai tengah rentang skala kuesioner yang berfungsi pula sebagai

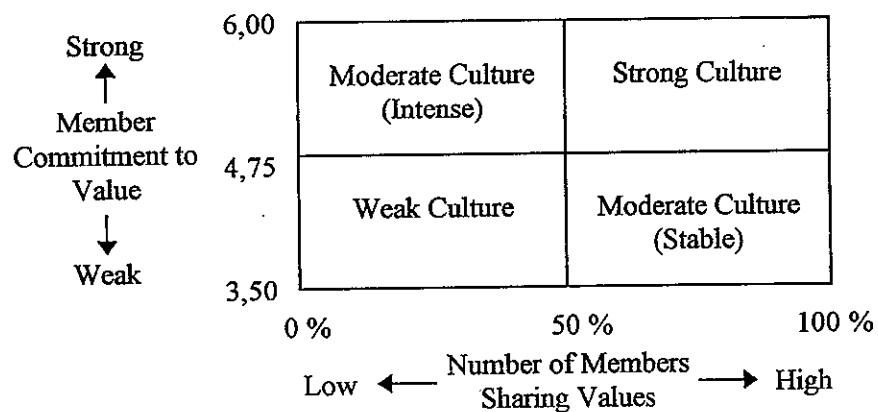
batas antara responden yang tidak cocok dengan budaya perusahaan (nilai kurang dari 3,50) dan responden yang cocok. Karena dalam metode matrik ini hanya responden yang cocok saja yang dihitung, maka nilai minimal yang digunakan pada matrik adalah 3,50.

Number of member sharing values diukur dari persentase banyaknya responden dengan nilai rata-rata jawaban lebih dari atau sama dengan 3,50.

Member commitment to values diukur hanya berdasarkan responden dengan nilai rata-rata jawaban masing-masing lebih dari atau sama dengan 3,50. Langkah berikutnya adalah menghitung rata-rata nilai kelompok responden tersebut.

Titik pertemuan antara hasil kedua perhitungan tersebut, yaitu *number of member sharing values* dan *member commitment to values* menunjukkan kekuatan relatif budaya perusahaan.

Gambar III.1. Skala matrik kekuatan relatif budaya perusahaan.



3. Menguji hipotesis H2₀

Untuk menguji hipotesis kedua (H2₀ : Tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan) maka terlebih dulu dilakukan analisis faktor terhadap variabel budaya yang berkembang dalam perusahaan. Setelah itu dilakukan uji beda menggunakan ANOVA.

Analisis faktor digunakan untuk memampatkan atau meringkas informasi yang telah diperoleh dari kuesioner, yaitu variabel asli (*original variables*) dimensi budaya, menjadi satu set variabel (faktor) atau dimensi komposit baru dengan jumlah yang lebih sedikit dan tingkat kehilangan informasi yang minimum, atau untuk menentukan konstruk atau dimensi yang dianggap mendasari (*underlying dimensions*) variabel asli (Hair, et.al., 1995). Variabel/faktor baru yang digunakan adalah faktor yang mempunyai eigenvalue lebih dari 1 (Hair, et.al., 1995).

Konstruk baru yang didapat dari analisis faktor tersebut tidak lagi saling berhubungan, dengan kata lain antar variabel/faktor baru hanya terdapat korelasi relatif sangat kecil (tidak signifikan). Dengan cara ini, menurut Afifi dan Clark (1990) dapat menghilangkan multikolinearitas pada analisis regresi. Kombinasi linier analisis faktor dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut (Afifi dan Clark, 1990) :

$$\begin{aligned}X_1 &= l_{11}F_1 + l_{12}F_2 + \dots + l_{1m}F_m + e_1 \\X_2 &= l_{21}F_1 + l_{22}F_2 + \dots + l_{2m}F_m + e_2 \\&\vdots \\X_p &= l_{p1}F_1 + l_{p2}F_2 + \dots + l_{pm}F_m + e_p\end{aligned}$$

Keterangan :

m = jumlah faktor
F = faktor
 l_{ij} = koefisien F_j
e = faktor unik

Dari analisis faktor ini akan didapat *F-score* yang nilainya akan digunakan sebagai data (*input*) dalam analisis selanjutnya.

Setelah analisis faktor maka dilakukan pengukuran kekuatan budaya perusahaan yang meliputi pengukuran internalisasi budaya dan matrik kekuatan relatif budaya. Cara pengukuran sama dengan pada pengujian hipotesis pertama hanya saja nilai-nilai yang dihitung bukan langsung dari jawaban responden tetapi *F-score* hasil analisis faktor.

Tahap berikutnya adalah melakukan uji beda ANOVA untuk mengetahui beda kekuatan budaya (internalisasi budaya) antar kelompok karyawan.

Dimensi budaya yang diukur adalah dimensi yang berasal dari faktor-faktor (variabel-variabel baru) hasil analisis faktor. Sedangkan kelompok karyawan yang dibandingkan adalah kelompok karyawan berdasarkan divisi, lokasi geografis, status dan levelnya.

ANOVA menguji beda rata-rata dari internalisasi budaya antar kelompok karyawan. Dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka dari hasil pengujian nantinya jika nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$, atau dari perhitungan komputer F prob kurang dari 0,05, dapat disimpulkan

terdapat beda yang signifikan dalam hal internalisasi budaya antar kelompok karyawan, demikian pula sebaliknya.

Secara statistik pengujian hal ini bisa dinyatakan sebagai berikut :

- Kelompok karyawan berdasar divisi :

$$\text{Hipotesis nol : } H_{2D0} : u_{D1} = u_{D2} = u_{D3} = u_{D4} = u_{D5} = u_{D6}$$

$$\text{Hipotesis alternatif : } H_{2DA} : u_{D1} \neq u_{D2} \neq u_{D3} \neq u_{D4} \neq u_{D5} \neq u_{D6}$$

- Kelompok karyawan berdasar lokasi geografis :

$$\text{Hipotesis nol : } H_{2G0} : u_{G1} = u_{G2} = u_{G3} = u_{G4}$$

$$\text{Hipotesis alternatif : } H_{2GA} : u_{G1} \neq u_{G2} \neq u_{G3} \neq u_{G4}$$

- Kelompok karyawan berdasar status karyawan :

$$\text{Hipotesis nol : } H_{2S0} : u_{S1} = u_{S2} = u_{S3}$$

$$\text{Hipotesis alternatif : } H_{2SA} : u_{S1} \neq u_{S2} \neq u_{S3}$$

- Kelompok karyawan berdasar level :

$$\text{Hipotesis nol : } H_{2L0} : u_{L1} = u_{L2} = u_{L3}$$

$$\text{Hipotesis alternatif : } H_{2LA} : u_{L1} \neq u_{L2} \neq u_{L3}$$

Keterangan :

u = rata-rata kekuatan internalisasi budaya

D = divisi

G = lokasi geografis

S = status karyawan

L = level

Nilai F_{hitung} dihitung sebagai berikut (Nazir, 1988) :

$$F = MS_P / MS_E$$

$$MS_P = SS_P / DF_P$$

$$MS_E = SS_E / DF_E$$

$$SS_P = \sum(T_j^2 / n_j) - CF$$

$$\begin{aligned}
SS_E &= SS_T - SS_P \\
SS_T &= \sum (X_{ij}^2) - CF \\
DF_P &= k - 1 \\
DF_T &= n - 1 \\
DF_E &= DF_T - DF_P \\
CF &= (\sum T_j)^2 / n
\end{aligned}$$

Keterangan :

MS_P = *mean square* antarperlakuan / kelompok / *treatment*
 MS_E = *mean square error*
 SS_P = *sumsquare* antar perlakuan
 SS_E = *sumsquare error*
 SS_T = *sumsquare total*
 DF_P = *degree of freedom* antar perlakuan
 DF_T = *degree of freedom total*
 DF_E = *degree of freedom error*
 CF = *correction factor*
 T_j = total nilai sampel j
 X_{ij} = nilai pengamatan i dari sampel j
 n_j = besar sampel j
 n = total anggota sampel (besar sampel)
 k = jumlah perlakuan / kelompok

4. Menguji hipotesis H_{30}

Hipotesis ketiga (H_{30} : Budaya yang berkembang dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan) diuji menggunakan analisis regresi logistik.

Analisis regresi logistik dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) pada tiap kelompok yang ada dan pada lingkup perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dikategorikan menjadi dua yaitu kinerja tinggi dan kinerja tidak tinggi. Pemilahan kinerja tersebut didasarkan pada rata-rata jawaban responden atas pertanyaan mengenai kinerja karyawan dibandingkan dengan

interval untuk penentuan kategori seperti tercantum pada tabel III.5. dengan cara penentuan interval kategori kinerja karyawan seperti penentuan interval kekuatan (internalisasi) budaya..

Tabel III.5. Kategori kinerja karyawan

Interval	Keterangan	Kategori kinerja karyawan
1,00 - 2,66	Rendah	Tidak tinggi
2,67 - 4,33	Sedang	
4,34 - 6,00	Tinggi	Tinggi

Penggolongan kinerja karyawan menjadi kinerja rendah, sedang dan tinggi seperti pada tabel III.5. di atas dilakukan pula oleh Motowildo dan Grotter (1994) dari penilaian berskala 7 yang mereka buat dengan mengkategorikan skala 1-2 dalam golongan kinerja rendah, 3-5 kinerja sedang dan 6-7 kinerja tinggi.

Variabel terikat pada regresi logistik berupa variabel non metrik - biner, yaitu kinerja karyawan yang dinyatakan dengan 1 untuk kinerja tinggi dan 0 untuk kinerja tidak tinggi. Variabel bebas adalah faktor-faktor yang dihasilkan dari analisis faktor dengan menggunakan nilai-nilai *F-score* yang dimasukkan sebagai data untuk analisis regresi.

Bila menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka jika pengujian nantinya menghasilkan nilai $Wald_{hitung}$ variabel bebas lebih besar daripada nilai $Wald_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, atau nilai *sig* (signifikansi variabel) hasil perhitungan komputer kurang dari 0,05, maka bisa disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (variabel terikat). Secara

model keseluruhan signifikansi bisa dilihat dari perhitungan komputer bila *Significance* (model) kurang dari 0,05, dapat disimpulkan model secara signifikan (pada $\alpha = 5\%$) bisa menjelaskan variansi variabel terikat (kinerja karyawan).

Dengan regresi logistik ini selain bisa diketahui besarnya pengaruh variabel bebas (dari koefisien variabel bebas) juga bisa diketahui probabilitas tercapainya kinerja tinggi untuk suatu nilai variabel bebas tertentu.

Model persamaan regresi logistik sebagai berikut (Afifi,1990) :

$$\ln(\text{odds}) = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p$$

Keterangan :

odds = kecenderungan karyawan mencapai kinerja tinggi

a = konstanta

b = koefisien regresi logistik untuk variabel X

X = variabel bebas berupa faktor skor dari analisis faktor

Probabilitas tercapainya kinerja tinggi (P_z) dihitung sebagai berikut :

$$P = 1 : \{1 + \exp[-(a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p)]\}$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

PT Pura Barutama (Pura) didirikan di Kudus, Jawa Tengah, tahun 1908, berawal sebagai perusahaan percetakan *letterpress* dengan nama Ong Djing Tjong Electriscbe Drukkerij (ODTED), yang didirikan oleh Bapak Ong Djing Tjong. Pada perkembangannya, untuk memenuhi permintaan yang terus meningkat akan percetakan dan *packaging* di Indonesia dan dalam rangka peningkatan organisasi, pada tahun 1939 ODTED mulai melakukan produksi percetakan *offset*. Pada tanggal 14 Juni 1971 ODTED secara resmi menjadi badan hukum dengan nama PT Percetakan Pusaka Raya. Tahun 1970-an beberapa unit produksi lain mulai dioperasikan, yaitu *rotogravure printing*, *corrugated box making* dan *paper mills*. Langkah-langkah ini kemudian diikuti dengan peningkatan manajemen dan ekspansi produksi pada tahun 1980-an, saat Pura berkembang menjadi PT Pura Barutama - Group dan lebih banyak lagi unit produksi yang dioperasikan, yang meliputi *NCR (No Carbon Required) paper coating*, *converting* dan *hot stamping*.

Organisasi PT Pura Barutama secara garis besar terdiri dari dua divisi yaitu divisi produksi (*production division*) dan divisi pendukung (*supporting division*), yang masing-masing membawahi unit-unit produksi dan unit-unit atau bagian-bagian pendukung (Tabel IV.1).

Tabel IV.1. Pembagian Divisi PT Pura Barutama

Divisi	Unit / Bagian
Production Division	
Rotogravure Division	Pura Roto
Offset Division	Pura Offset, Pura Repro House
Paper Division	Pura Kertas (Paper Mill (PM) I, II, III), PM V-VI, Pura Boxindo
Converting Division	Pura Coating, Micro Capsule
Engineering Division	Pura Rekayasa Mesinindo
	Produktama Primaindo
Supporting Division	
Transportation Division	Pura Kendaraan
R & D Division	R&D
	Bagian Keuangan
	General Affair & Personalia
	Pura Bangunan

Sumber : Data PT Pura Barutama (1996,1999)

Selain dengan mengembangkan bidang produksi, Pura mengembangkan organisasinya dengan mendirikan kantor perwakilan di luar Kudus. Pada tahun 1970-an manajemen mengantisipasi peningkatan permintaan *packaging* dengan membuka kantor perwakilan di Surabaya dan di Jakarta. Pada tahun 1990-an Pura memulai ekspansi ke pasar internasional dan sampai saat ini Pura telah memiliki kantor perwakilan di Beijing dan Guangzhou (Cina) serta distributor di Iran.

Kudus yang menjadi basis kegiatan perusahaan merupakan lokasi dari unit-unit produksi dan kantor pusat beserta aktivitasnya yang berskala grup, seperti keuangan dan personalia. Lokasi perusahaan di Kudus tersebar di beberapa tempat yang terpisah (Tabel IV.2.).

Tabel IV.2. Lokasi PT Pura Barutama di Kudus

Lokasi	Unit / Bagian
Jl. AKBP Agil Kusumadya Km 4, Jati Kencing	General Affair, Personalia, Keuangan, Pura Boxindo, Pura Bangunan, Pura Kendaraan, Pura Roto II, Micro Capsule, PM V, VI
Jl. Kresna, Jati Wetan	General Affair, Personalia, Pura Offset, Pura Roto III, Pura Coating, Produktama Primaindo, Pura Repro House
Jl. AKBP Agil Kusumadya 203, Jati Kulon	Pura Roto (I), PM I,II,III, IV, R&D
Jl. Raya Kudus – Pati Km 12, Terban	Pura Rekayasa Mesinindo

Sumber : Data PT Pura Barutama (1996,1999)

Berkembangnya produksi perusahaan dan aktivitas lainnya diikuti pula dengan meningkatnya jumlah karyawan Pura Group dari 8 orang saat awal berdirinya (ODTED) pada tahun 1908 menjadi sekitar 8000 orang pada saat ini, di mana pertumbuhan sangat cepat terutama terjadi dalam tiga dasawarsa terakhir (Tabel IV.3).

Tabel IV.3. Pertumbuhan jumlah karyawan

Tahun	1908	1960	1970	1980	1983	1984	1987	1989	1992	1995	1998
Jumlah Karyawan	8	100	500	1000	1500	2500	3500	5000	7000	8050	8200
Pertumbuhan (%)		1150	400	100	50	67	40	43	40	15	2

Sumber : Data PT Pura Barutama (1996,1999)

Dari keseluruhan karyawan tersebut, sekitar 6500 di antaranya merupakan karyawan Pura Barutama yang bekerja di Kudus yang tersebar pada unit-unit atau bagian yang ada dan dengan status karyawan yang berbeda-beda sesuai hubungan kerjanya dengan perusahaan. Status karyawan pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap terdiri dari

karyawan bulanan dan karyawan harian tetap. Sedangkan karyawan tidak tetap bisa terdiri dari karyawan dengan status kontrak, borong, harian lepas dan honor. Dari sisi latar belakang pendidikan, karyawan perusahaan sebagian besar mempunyai pendidikan setingkat SMU ke bawah dengan rincian proporsi seperti disajikan pada tabel IV.4.

Tabel IV.4. Tingkat pendidikan karyawan

Tingkat pendidikan	Jumlah karyawan (%)
SD / sederajat	6 %
SMP / sederajat	15 %
SMU / sederajat	46 %
D3 / sederajat	23 %
S.1 / S.2 / S.3	9 %

Sumber : Data PT Pura Barutama (1999)

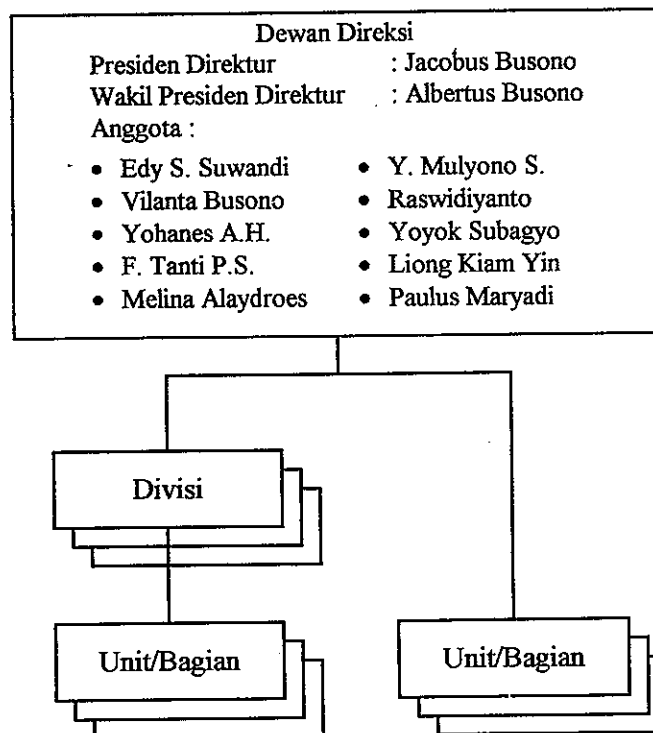
B. Struktur Organisasi Perusahaan

Dengan semakin banyaknya kegiatan yang ditangani, tingkat kesulitan dan cakupan tanggung jawab atas pekerjaan yang berbeda-beda dalam perusahaan, maka mau tidak mau karyawan dalam perusahaan dibagi dalam level manajerial yang berbeda, dari manajemen puncak, manajemen tengah sampai manajemen lini satu dan pekerja.

Menyadari perlunya kemampuan menghadapi tantangan dan lingkungan bisnisnya yang bisa dengan cepat berubah-ubah, struktur organisasi disusun oleh manajemen agar tetap fleksibel dan dapat segera disesuaikan dengan kebutuhan. Secara formal manajemen Pura memiliki bentuk struktur organisasi organogram (seperti akar bercabang), tetapi dalam kerja dan komunikasi sehari-hari (secara *de*

facto) yang berlaku adalah struktur informal seperti sistem orbital tata surya, di mana pusatnya adalah matahari (manajemen pusat/group) yang dikelilingi oleh planet-planet (manajemen di bawahnya). Dengan sistem ini seseorang diharapkan dapat bekerja sama dengan personel unit lain tanpa melalui jalur organisasi yang berbelit-belit, selanjutnya diharapkan komunikasi yang luwes antar anggota organisasi dapat menghasilkan efisiensi dan penghematan waktu. Saat ini struktur organisasi Pura terdiri dari sebuah Dewan Direksi yang dipimpin seorang Presiden Direktur dengan seorang Wakil Presiden Direktur yang membawahi divisi-divisi, unit-unit dan bagian-bagian dalam perusahaan. Sedangkan struktur organisasi tingkat unit bisa berbeda antar unit sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Gambar IV.1. Struktur manajemen Pura Group



Sumber : Data PT Pura Barutama (1999)

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Sampel Penelitian

Jumlah kuesioner yang disebarkan pada penelitian ini sebanyak 275 kuesioner. 194 kuesioner kembali dan 9 di antaranya tidak diisi atau tidak dijawab dengan lengkap, sehingga jumlah total yang bisa dianalisis sebanyak 185 kuesioner. Dari jumlah kuesioner tersebut bisa diberikan gambaran mengenai sampel perkelompok karyawan pada penelitian ini seperti pada tabel V.1.

Tabel V.1. Jumlah sampel per kelompok karyawan

Kelompok	Jumlah sampel per kelompok karyawan			
	Divisi	Lokasi	Status	Level
1	0	68	121	31
2	42	78	33	42
3	34	8	31	112
4	30	31		
5	41			
6	38			
Total	185	185	185	185

Sumber : Data primer diolah

Kelompok karyawan yang tidak terwakili sama sekali, yaitu divisi 1, dengan sendirinya tidak akan ikut dianalisis pada tahapan analisis berikutnya. Sedangkan kelompok karyawan yang meskipun terwakili tetapi jumlahnya hanya sedikit (kurang dari 30), yaitu lokasi 3, tetap akan ikut dianalisis dengan pengecualian tidak disertakan pada analisis yang mensyaratkan jumlah minimum sampel perkelompok yang tidak bisa dipenuhinya.

B. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Kuesioner yang digunakan mencakup 48 variabel atau pertanyaan yang dimaksudkan untuk mengukur budaya dan kinerja karyawan (Lampiran B). 32 variabel mengukur budaya dan 16 variabel mengukur kinerja karyawan. Uji validitas konstruk dilakukan terhadap alat ukur kedua konsep tersebut. Pengujian terhadap alat ukur konsep budaya memberikan hasil 24 variabel valid dengan nilai r di atas nilai r kritis 0,144 ($\alpha = 5\%$ dan $n = 185$) dan 8 variabel tidak valid, sehingga 8 variabel tersebut tidak digunakan dalam analisis selanjutnya. Pengujian terhadap alat ukur konsep kinerja karyawan memberikan hasil 16 variabel atau seluruh variabel valid. (Lampiran C)

Uji reliabilitas dengan metode *Cronbach's coefficient alpha* terhadap alat ukur konsep budaya memberikan hasil nilai koefisien alpha 0,7356. Sedangkan koefisien alpha untuk alat ukur konsep kinerja karyawan sebesar 0,7821 (Lampiran D). Nilai koefisien pada rentang 0,7 ini menurut Sekaran (1992) termasuk kategori *acceptable* atau dapat diterima.

C. Kekuatan Budaya Perusahaan Ideal

Pengukuran kekuatan budaya perusahaan (ideal) atau delapan prinsip budaya Pura dilakukan dengan analisis deskriptif pengukuran internalisasi dan matrik kekuatan budaya relatif. Budaya perusahaan yang terdiri dari delapan butir diukur masing-masingnya dan secara total. Total budaya perusahaan diperoleh dari rata-rata delapan butir budaya yang dikandungnya. Hasil perhitungan kekuatan budaya (Lampiran E) pada tiap-tiap kelompok karyawan dan perusahaan

secara keseluruhan disajikan dalam bentuk kategori kekuatan seperti pada tabel V.2 dan V.3.

Tabel V.2. Internalisasi 8 prinsip budaya Pura

Kelompok karyawan		8 prinsip budaya Pura								Tot
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
Divisi	2	M	S	M	S	S	M	S	M	M
	3	M	S	M	S	S	M	S	S	S
	4	M	S	M	M	S	M	S	S	M
	5	M	S	M	S	S	M	S	S	M
	6	M	S	M	S	S	M	S	M	M
Lokasi	1	M	S	M	S	S	M	S	S	S
	2	M	S	M	S	S	M	S	S	M
	3	M	S	M	S	S	M	S	S	M
	4	M	M	M	S	S	M	S	S	M
Status	1	M	S	M	S	S	M	S	S	S
	2	M	S	M	S	S	M	S	S	M
	3	M	S	M	S	S	M	S	S	M
Level	1	M	S	M	S	S	M	S	S	S
	2	M	S	M	S	S	M	S	M	M
	3	M	S	M	S	S	M	S	S	S
Total		M	S	M	S	S	M	S	S	M

Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

A1-A8, Tot = 8 prinsip budaya Pura
W = lemah (*weak*)
M = sedang (*moderate*)
S = kuat (*strong*)

Hasil perhitungan internalisasi budaya menunjukkan bahwa semua kelompok karyawan mempunyai kekuatan budaya yang tidak kuat (sedang) untuk budaya perusahaan 1 (inovasi tiada henti), 3 (tidak sombong) dan 6 (tidak lekas merasa puas), dengan hanya sedikit pengecualian untuk beberapa kelompok karyawan.. Sedangkan untuk budaya 2 (pekerjaan yang tuntas), 4 (mau repot), 5 (punya niat baik), 7 (siap menghadapi tantangan) dan 8 (bisa bekerja secara

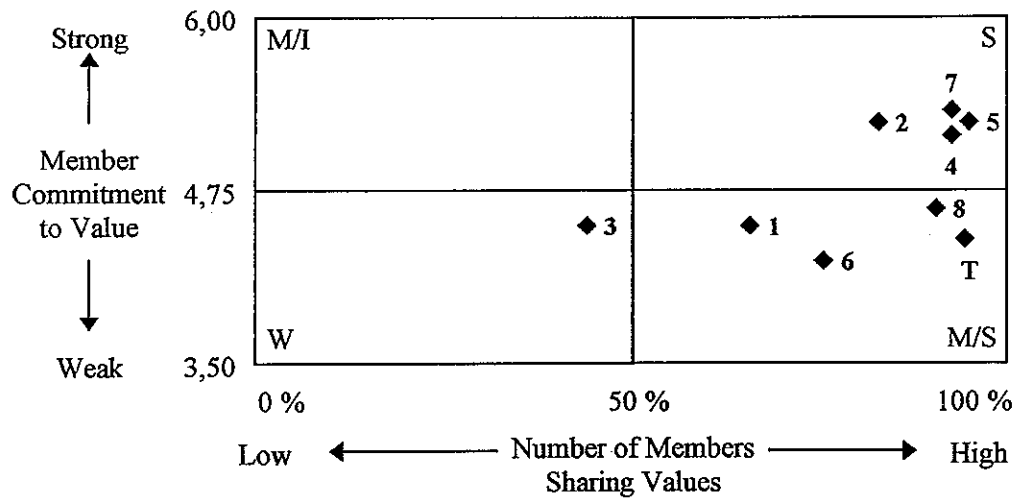
teamwork) internalisasi budaya tergolong kuat pada hampir semua kelompok karyawan.

Perhitungan internalisasi budaya total pada tiap-tiap kelompok karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar kelompok karyawan mempunyai internalisasi budaya tidak kuat (sedang). Internalisasi yang kuat hanya terdapat pada kelompok karyawan divisi 2, lokasi 1, status 1, level 1 dan level 3.

Pada tinjauan perusahaan secara keseluruhan diperoleh hasil bahwa tiga budaya, yaitu budaya 1,3 dan 6 berada pada kategori internalisasi sedang dan 5 budaya lainnya pada kategori kuat. Sedangkan budaya secara total dalam lingkup perusahaan masuk dalam kategori tidak kuat (sedang).

Analisis kekuatan budaya dengan matrik disajikan pada gambar V.1. untuk lingkup perusahaan sedangkan untuk masing-masing kelompok karyawan disajikan pada tabel V.3. Kekuatan budaya untuk lingkup perusahaan ditampilkan pula pada tabel V.3. tersebut.

Gambar V.1. Kekuatan relatif (matrik) 8 prinsip budaya Pura



Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

- 1-8, T = 8 prinsip budaya Pura
- W = lemah (*weak*)
- M/S = sedang (*moderate-stable*)
- M/I = sedang intense (*moderate-intense*)
- S = kuat (*strong*)

Tabel V.3. Kekuatan relatif (matrik) 8 prinsip budaya Pura

Kelompok Karyawan		Dimensi Budaya Perusahaan Ideal								Tot
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Divisi	2	W	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	3	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	4	S	S	M/S	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	5	M/S	S	W	S	S	M/S	S	S	M/S
	6	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
Lokasi	1	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	2	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	3	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S
	4	S	S	W	S	S	M/S	S	S	M/S
Status	1	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	2	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	3	M/S	S	M/I	S	S	M/S	S	S	M/S
Level	1	M/S	S	M/S	S	S	M/S	S	M/S	M/S
	2	M/S	S	W	S	S	M/S	M/S	M/S	M/S
	3	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S
Total		M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S

Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

- W = lemah (*weak*)
- M/S = sedang stabil (*moderate- stable*)
- M/I = sedang intense (*moderate - intense*)
- S = kuat (*strong*)

Perhitungan kekuatan budaya dengan berdasarkan matrik memberikan hasil yang sebagian besar sama dengan perhitungan internalisasi. Perbedaan yang ada disebabkan perhitungan dengan matrik mengabaikan responden yang mempunyai nilai jawaban di bawah nilai tengah rentang skala yaitu nilai di bawah 3,5.

Hasil perhitungan kekuatan berdasar matrik menunjukkan bahwa hampir semua kelompok karyawan berada pada kategori lemah untuk budaya 3, berada pada kategori sedang-stabil (*moderate-stable*) untuk budaya 1, 6 dan 8 serta berada pada kategori kuat untuk budaya 2, 4, 5 dan 7. Sedangkan untuk budaya total, semua kelompok karyawan berada pada kategori sedang-stabil.

Pada tinjauan perusahaan secara keseluruhan, kekuatan budaya 3 berada pada kategori lemah, budaya 1, 6 dan 8 berada pada kategori sedang-stabil serta untuk budaya 2, 5, 6 dan 7 berada pada kategori kuat. Untuk budaya total pada lingkup perusahaan kekuatan budaya masuk pada kategori sedang-stabil.

Hasil perhitungan kekuatan budaya untuk budaya total pada lingkup perusahaan tersebut berarti menolak H_0 , yaitu budaya ideal pada perusahaan sudah kuat, dan sesuai atau mendukung hipotesis yang diajukan (H_a) yang menyatakan bahwa budaya ideal pada perusahaan belum kuat. Sedangkan secara parsial, temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian budaya masuk kategori kuat dan sebagian lainnya masuk kategori sedang dan lemah.

D. Variasi Budaya Perusahaan Ideal

Analisis variasi budaya perusahaan dilakukan terhadap budaya perusahaan ideal, yaitu 8 prinsip budaya Pura, dengan Anova satu arah (Lampiran F) dan hasilnya disajikan seperti pada tabel V.4.

Tabel V.4. Nilai F hitung hasil Anova terhadap 8 prinsip budaya Pura

Dimensi Budaya	Kelompok Karyawan			
	Divisi	Lokasi	Status	Level
1	3,8549 **	0,3556	1,6831	2,9128
2	3,6535 **	7,8623 **	1,3213	1,1299
3	0,0677	1,0659	1,6827	1,0379
4	1,8643	2,2328	3,2593 *	2,0584
5	0,2534	2,3013	1,0495	5,5376 **
6	0,2809	1,2947	1,6003	1,6111
7	2,9720 *	2,3788	1,4404	3,8734 *
8	1,1589	0,5484	0,0531	1,4973
Total	1,0827	1,7709	3,4909 *	4,4416 *

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : ** = signifikan pada $\alpha = 1 \%$
 * = signifikan pada $\alpha = 5 \%$

Hasil Anova tersebut menunjukkan bahwa, untuk tinjauan budaya ideal perusahaan, pada tingkat signifikansi (α) 5% hipotesis nol (H_{20}), yaitu tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan, ditolak dan hipotesis alternatif (H_{2A}) yang menyatakan terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan adalah substansial dan dapat diterima.

Analisis dengan menghitung nilai F ratio pada Anova hanya menunjukkan ada tidaknya perbedaan yang signifikan antar kelompok namun tidak menunjukkan antar kelompok mana yang berbeda. Untuk mengetahui antar kelompok mana budaya tersebut berbeda, maka dilakukan pengujian *Duncan multiple range*. Hasil pengujian tersebut disajikan pada tabel V.5.

Tabel V.5. Hasil pengujian *Duncan multiple range* terhadap 8 prinsip budaya Pura

Klp	Dimensi Budaya Perusahaan Ideal							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Div	2<3,4,5	5<2,3 4<3	x	x	x	x	4<2,3,5	x
Lok	x	4<1,2	x	x	x	x	x	x
Sta	x	x	x	3<1	x	x	x	x
Lvl	x	x	x	x	1>2,3	x	2<3	x

Sumber : Data primer diolah

Ket : - x = tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$
 - < / > = menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan lebih kecil /
 besar pada $\alpha = 0,05$

Hasil Anova seperti pada tabel V.4. dan pengujian *Duncan multiple range* pada tabel V.5. menunjukkan adanya variasi budaya ideal perusahaan. Variasi antar divisi terdapat pada budaya 1, 2 dan 7. Variasi antar lokasi terdapat pada

budaya 2. Variasi antar status terdapat pada budaya 4 dan total. Variasi antar level terdapat pada budaya 5, 6 dan total.

Variasi budaya yang ada lebih banyak nampak pada tinjauan kelompok berdasar divisi dibandingkan pada tinjauan kelompok yang lain. Hal ini karena aturan-aturan yang berlaku dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dan karyawan lebih terkonsentrasi dan didasarkan pada lingkup divisi yang bersangkutan daripada pada lokasi, status atau level. Kondisi ini membawa konsekuensi variasi kekuatan budaya lebih banyak terdapat pada level antar divisi dibanding antar kelompok karyawan yang lain.

Namun demikian alasan tersebut perlu pula dicermati mengingat pada analisis ini pembagian kelompok antar divisi (5 divisi) lebih banyak dibandingkan pembagian kelompok berdasar karakteristik lainnya (3 kelompok), sehingga memungkinkan munculnya variasi yang lebih banyak.

Variasi pada tinjauan kelompok berdasar lokasi merupakan jumlah variasi terkecil, yaitu hanya pada budaya 2 antara lokasi 4 dengan 1 dan 2. Hal ini disebabkan perbedaan lokasi yang ada tidak terlalu jauh dan masih dalam lingkup satu kabupaten, sehingga pengaruh budaya lingkungan terhadap perusahaan menjadi tidak begitu berbeda. Alasan jarak antar lokasi ini bisa lebih dipahami bila dilihat bahwa lokasi 4 relatif lebih terpisah dibanding lokasi lainnya.

Variasi pada tinjauan antar status karyawan menunjukkan bahwa budaya perusahaan ditemukan lebih kuat pada karyawan tetap (status 1) dibandingkan pada karyawan tidak tetap. Hal ini bisa dimengerti mengingat bagaimanapun

karyawan tetap lebih terikat dengan perusahaan dan mungkin berharap akan bekerja pada perusahaan lebih lama sehingga lebih menyesuaikan dan menginternalisasikan budaya perusahaan dibandingkan karyawan tidak tetap.

Variasi pada tinjauan antar level manajerial karyawan menunjukkan bahwa budaya perusahaan pada kelompok karyawan level 1 lebih kuat dibanding kelompok karyawan level 2 dan 3. Sedangkan antara kelompok karyawan level 2 dan 3, budaya lebih kuat pada kelompok karyawan level 3 dibanding kelompok karyawan level 2.

Lebih kuatnya budaya pada level 1, seperti diungkapkan oleh Samsul Arifin (1997), mungkin disebabkan kelompok level atas menjadi model atau contoh internalisasi budaya perusahaan. Namun alasan ini kurang memuaskan untuk bisa menjelaskan mengapa budaya pada kelompok level 3 lebih kuat daripada level 2. Alasan lain yang bisa diajukan untuk menjelaskan fenomena ini adalah lamanya waktu interaksi dan harapan tinggal dalam perusahaan.

Selain karena alasan sebagai model, kelompok level 1 adalah karyawan yang telah relatif lebih lama berada dalam perusahaan dibanding karyawan level 2 dan 3, sehingga waktu interaksi atau penyesuaian dengan budaya perusahaanpun lebih lama dan memberi hasil lebih kuatnya budaya perusahaan terinternalisasi. Sementara karyawan level 3 yang mempunyai latar belakang pendidikan dan ketrampilan relatif lebih sedikit dibanding karyawan level 1, mungkin berfikir bahwa akan susah untuk mencari pekerjaan di tempat lain sehingga berharap akan tinggal dalam perusahaan dalam jangka waktu lama. Untuk memenuhi harapan

tersebut mereka berusaha menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Hal ini tidak terjadi pada karyawan level 2 yang mempunyai latar belakang pendidikan dan ketrampilan yang relatif lebih tinggi atau banyak. Mereka merasa lebih berpeluang untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain dibanding karyawan level 3.

E. Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor dilakukan untuk mendapatkan konstruk baru budaya yang berkembang dalam perusahaan dari 24 variabel pengukur konsep budaya. Dengan analisis ini maka konstruk, faktor atau variabel baru jumlahnya lebih ringkas dengan kehilangan informasi yang minimum.

Pada analisis faktor ini, 24 variabel tersebut terlebih dahulu diuji kelayakannya untuk bisa dianalisis dengan metode *Bartlett test of sphericity*, yang menguji keberadaan korelasi antar variabel, dan MSA (*measure of sampling adequacy*), yang menguji derajat interkorelasi antar variabel dan kelayakan analisis faktor (Hair dkk, 1995).

Uji Bartlett memberikan hasil yang signifikan pada level 0,00. Sedangkan hasil uji MSA menunjukkan bahwa terdapat 2 variabel yang mempunyai indeks di bawah 0,5, sehingga dikeluarkan dari analisis. 22 variabel sisa yang bisa dianalisis memberikan indeks MSA masing-masing di atas 0,5 dan MSA secara keseluruhan 0,70313.

Analisis faktor yang digunakan adalah metode *principal component analysis* dengan rotasi varimax. Jumlah faktor yang diekstraksi ditentukan berdasarkan

nilai eigen (*latent root criterion*) dan kriteria persentase varian. Menurut Hair et.al. (1995) *latent root criterion* dengan nilai eigen 1 sebagai batasan signifikan bisa diandalkan terutama untuk jumlah variabel asal antara 20 sampai 50. Sedangkan persentase varian yang dianggap memberikan hasil yang memuaskan untuk ilmu-ilmu sosial adalah di atas 60 %. Hasil perhitungan *eigen value* dan varian (Lampiran G) disajikan pada tabel V.6.

Tabel V.6. Eigen value dan varian

Faktor	Eigenvalue	% of Variance	Cum % of Var.
1	3,98356	18,1	18,1
2	2,45577	11,2	29,3
3	1,79008	8,1	37,4
4	1,54999	7,0	44,5
5	1,22326	5,6	50,0
6	1,20502	5,5	55,5
7	1,12501	5,1	60,6
8	0,91890	4,2	64,8
9	0,89287	4,1	68,8
10	0,85094	3,9	72,7
11	0,78569	3,6	76,3
12	0,72089	3,3	79,6
13	0,65281	3,0	82,5
14	0,59010	2,7	85,2
15	0,53952	2,5	87,7
16	0,49593	2,3	89,9
17	0,47197	2,1	92,1
18	0,41372	1,9	93,9
19	0,38010	1,7	95,7
20	0,35564	1,6	97,3
21	0,32701	1,5	98,8
22	0,27122	1,2	100,0

Sumber : Data primer diolah

Dari perhitungan dan kriteria nilai eigen tersebut diperoleh jumlah faktor yang diekstraksi sebanyak 7 faktor dengan persentase variasi kumulatif variabel asal yang bisa dijelaskan oleh ketujuh faktor tersebut sebanyak 60,6 %.

Tahapan berikutnya dari analisis faktor adalah perhitungan matrik faktor yang dalam analisis ini juga dilakukan rotasi metode varimax dengan hasil seperti pada lampiran G. Selanjutnya dilakukan pengelompokan variabel berdasarkan *factor loading* masing-masing variabel (Tabel V.7.). Pada analisis ini hanya variabel dengan *factor loading* lebih dari atau sama dengan 0,5 yang dianggap signifikan. Batasan ini menurut Hair et.al. (1995) dianggap signifikan secara praktis.

Tabel V.7. Pengelompokan variabel berdasarkan *factor loading*

Faktor	Var FL	Keterangan
F1	A.7.a. / R 0,831	Tidak yakin akan mampu melakukan pekerjaan / tugas baru.
	A.7.b. / R 0,732	Gugup atau ragu-ragu saat menerima dan melaksanakan pekerjaan / tugas baru.
	A.4. / R 0,720	Tidak bisa bekerja dengan lancar karena kurang melakukan persiapan sebelumnya.
	A.2.b. / R 0,684	Merasa terpaksa dalam melaksanakan pekerjaan
F2	C.1.b. 0,731	Penghargaan diberikan berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam melakukan / menciptakan perubahan yang bermanfaat.
	C.1.a. 0,674	Kepentingan pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan yaitu pelanggan / konsumen, pemilik perusahaan dan karyawan mendapat perhatian yang besar dari para manajer, dan satu pihak tidak lebih dipentingkan dari pihak yang lain.
	A.5.a. 0,670	Hasil yang baik hanya bisa diperoleh dengan dengan niat yang baik.
	B.2.b. 0,650	Perusahaan tidak hanya menaruh perhatian pada prestasi karyawannya, namun juga menaruh perhatian besar pada kesejahteraan karyawannya.
F3	B.5.e. / R 0,784	Untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan, maka karyawan harus diawasi dengan ketat.
	B.5.c. / R 0,627	Suka bekerja dengan diberi jadwal waktu yang terperinci/detail oleh perusahaan.
	A.3. / R 0,563	Semua pekerjaan telah dilakukan dengan sebaik - baiknya, maka tidak mungkin terjadi kesalahan dalam pekerjaan tersebut.
	B.2.a. / R 0,519	Perusahaan hanya menaruh perhatian pada prestasi karyawannya saja.
F4	A.5.b. 0,748	Selalu menempatkan kepentingan bersama / perusahaan di atas kepentingan pribadi karyawan.
	A.1. 0,722	Selalu mencari penemuan atau cara-cara baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan.
	A.6. 0,626	Memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan lebih bermanfaat dari apa yang telah dicapai sebelumnya.
F5	B.6.a. 0,793	Untuk mencapai tujuan, cara yang digunakan harus fleksibel / luwes sesuai dengan lingkungan atau permintaan pelanggan yang dihadapi.
	B.3.b. 0,705	Para manajer entah apapun latar belakang pendidikannya, dalam bekerja harus menyesuaikan dengan unit/bagian di mana mereka bekerja.
F6	B.5.d. 0,729	Jadwal waktu kerja disusun garis besarnya saja, sedangkan perinciannya diserahkan pada masing-masing karyawan
	B.5.b. 0,639	Aturan dan tata cara kegiatan / pekerjaan hanya garis besarnya saja.
	B.4.b. 0,542	Hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi seharusnya dibatasi dan dilakukan dengan sangat hati-hati untuk menjaga rahasia organisasi
F7	B.1.b. 0,816	Hasil yang dicapai dalam bekerja merupakan hal yang lebih penting daripada cara melakukan pekerjaan tersebut.
	A.8.b. 0,656	Keikutsertaan karyawan dalam kelompok kerja menyebabkan kelompok tersebut mampu mencapai hasil yang lebih baik.

Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

Var : variabel (kode variabel asal), A = budaya Pura, B = budaya versi
IRIC, C = budaya adaptif
R : kebalikan (*reverse*)
FL : *factor loading*

Dari pengelompokan variabel ke dalam faktor baru maka diajukan konsep baru yang mewakili masing-masing faktor. Faktor 1 bisa dirumuskan menjadi suatu konsep siap menghadapi tantangan. Faktor 2 dirumuskan sebagai komitmen terhadap kepentingan bersama. Faktor 3 dirumuskan sebagai konsep kontrol longgar. Faktor 4 dirumuskan sebagai perbaikan berkelanjutan. Faktor 5 dirumuskan sebagai penyesuaian terhadap lingkungan. Faktor 6 dirumuskan sebagai otonomi kerja karyawan. Faktor 7 dirumuskan sebagai orientasi hasil.

F. Kekuatan Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan

Perhitungan kekuatan budaya-budaya yang berkembang dalam perusahaan, yaitu konsep budaya hasil analisis faktor, dilakukan seperti pada perhitungan kekuatan budaya perusahaan ideal, namun data yang digunakan adalah *F-score* hasil analisis faktor.

Asumsi yang digunakan dalam perhitungan ini adalah batas minimal (budaya lemah) dan batas maksimal (budaya kuat) sesuai dengan nilai minimal dan nilai maksimal *F-score*. Asumsi ini mengandung kelemahan bahwa nilai minimal dan maksimal tersebut bukan nilai absolut seperti pada perhitungan budaya perusahaan ideal (nilai 1 dan 6), namun nilai minimal dan maksimal yang ditemukan dari responden yang ada. Karenanya kekuatan budaya yang diperoleh

dari perhitungan ini bersifat relatif dan lebih berupa gambaran distribusi kekuatan budaya.

Hasil perhitungan kekuatan budaya yang berkembang dalam perusahaan disajikan pada tabel V.8. dan tabel V.9.

Tabel V.8. Internalisasi budaya yang berkembang dalam perusahaan

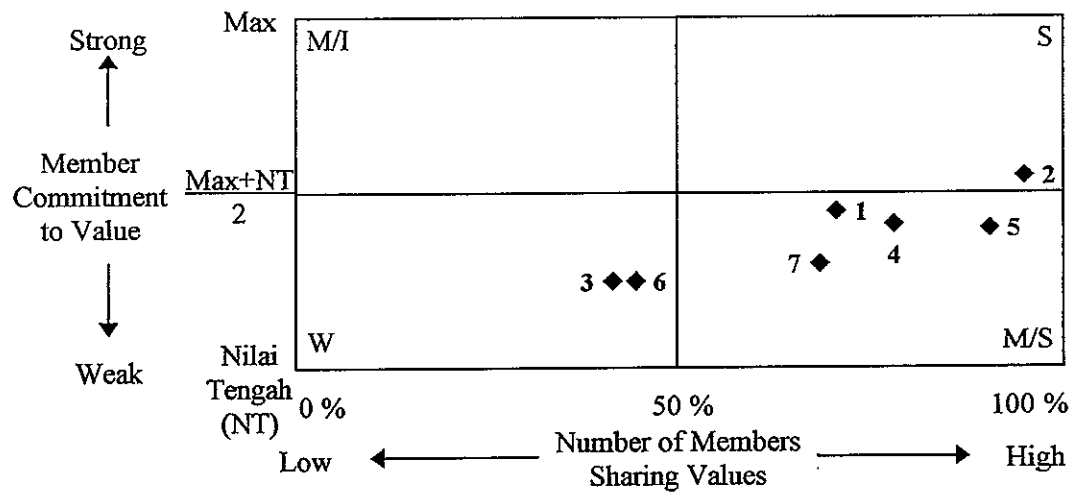
Kelompok		Dimensi Budaya						
Karyawan		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Divisi	2	M	S	M	M	M	M	M
	3	S	S	M	M	M	M	M
	4	M	S	M	M	M	M	M
	5	M	S	M	M	S	M	M
	6	M	S	M	M	S	M	M
Lokasi	1	S	S	M	M	M	M	M
	2	M	S	M	M	M	M	M
	3	M	S	M	M	S	M	M
	4	M	S	M	M	S	M	M
Status	1	M	S	M	M	M	M	M
	2	M	S	M	M	M	M	M
	3	M	S	M	M	M	M	M
Level	1	M	S	M	S	S	M	M
	2	M	S	M	M	M	M	M
	3	M	S	M	M	M	M	M
Total		M	S	M	M	M	M	M

Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

W = lemah (*weak*)
M = sedang (*moderate*)
S = kuat (*strong*)

Gambar V.2. Kekuatan relatif (matrik) budaya yang berkembang dalam perusahaan



Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

- 1 - 7 = F1 - F7 = budaya yang berkembang dalam perusahaan
- W = lemah (*weak*)
- M/S = sedang-stabil (*moderate-stable*)
- M/I = sedang-intense (*moderate-intense*)
- S = kuat (*strong*)

Tabel V.9. Kekuatan relatif (matrik) budaya yang berkembang dalam perusahaan

Kelompok Karyawan		Dimensi Budaya						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Divisi	2	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	3	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	4	W	S	M/S	M/S	M/S	M/S	M/S
	5	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	6	M/S	S	W	M/S	M/S	M/S	M/S
Lokasi	1	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	2	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	3	W	S	W	W	M/S	M/S	M/S
	4	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
Status	1	M/S	S	W	M/S	M/S	M/S	M/S
	2	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	3	M/S	S	M/S	M/S	M/S	W	M/S
Level	1	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
	2	M/S	S	W	M/S	M/S	M/S	M/S
	3	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S
Total		M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S

Sumber : Data primer diolah

Keterangan :

W = lemah (*weak*)
M/S = sedang-stabil (*moderate- stable*)
M/I = sedang intense (*moderate - intense*)
S = kuat (*strong*)

Hasil perhitungan internalisasi menunjukkan bahwa hanya untuk budaya F2 semua kelompok karyawan masuk kategori kuat. Untuk budaya F3, F6 dan F7 tidak ada yang masuk kategori kuat. Sedangkan untuk budaya lainnya yang masuk kategori kuat hanya beberapa kelompok karyawan saja. Pada tinjauan perusahaan secara keseluruhan hanya budaya F2 yang masuk kategori kuat.

Seperti halnya pada pengukuran kekuatan budaya perusahaan ideal, pada pengukuran budaya yang berkembang dalam perusahaan juga terdapat perbedaan antara pengukuran internalisasi dengan matrik akibat berbedanya cara

perhitungan . Budaya yang masuk kategori kuat hanya budaya F2 sedangkan lainnya sebagian besar masuk kategori sedang-stabil. Pada tinjauan perusahaan secara keseluruhan, budaya F2 masuk kategori kuat, budaya F3 dan F6 masuk kategori lemah dan sisanya masuk kategori sedang-stabil.

G. Variasi Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan

Untuk menguji variasi budaya yang berkembang dalam perusahaan antar kelompok karyawan, maka dilakukan analisis Anova satu arah terhadap konsep budaya baru hasil analisis faktor. Hasil analisis tersebut (lampiran I) disajikan secara ringkas pada tabel V.10.

Tabel V. 10. Nilai F hitung hasil Anova terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan

Dimensi Budaya	Kelompok Karyawan			
	Divisi	Lokasi	Status	Level
F1	3,0555 *	3,0393	1,7007	3,5550 *
F2	0,7494	3,4920 *	0,8453	0,3356
F3	0,9922	0,6150	3,5921 *	1,1309
F4	1,2481	0,9657	1,2518	4,8618 *
F5	1,5405	0,4620	0,0909	0,4244
F6	2,5224 *	0,1780	11,5752 **	1,2201
F7	0,3470	0,0098	0,5105	2,4147

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : ** = signifikan pada $\alpha = 1 \%$
 * = signifikan pada $\alpha = 5 \%$

Setelah perhitungan *F ratio* maka dilakukan pengujian *Duncan multiple range* untuk mengetahui antar kelompok mana saja budaya yang berkembang dalam perusahaan berbeda. Hasil pengujian tersebut disajikan pada tabel V.11.

Tabel V.11. Hasil pengujian *Duncan multiple range* terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan.

Klp	Dimensi Budaya						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Div	4<2,3,6	x	x	x	x	4>2,3,5	x
Lok	x	2>4	x	x	x	x	x
Sta	x	x	3>1,2	x	x	1>2,3	x
Lvl	3>2	x	x	1>2,3	x	x	x

Sumber : Data primer diolah

Ket : - x = tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$
- < / > = menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan lebih kecil / besar pada $\alpha = 0,05$

Pada tabel V.11. bisa dilihat bahwa berdasarkan pengelompokan divisi terdapat perbedaan budaya yang berkembang dalam perusahaan untuk budaya F1 dan F6. Berdasarkan pengelompokan lokasi terdapat perbedaan untuk budaya F2. Berdasarkan pengelompokan status terdapat perbedaan budaya F3 dan F6. Berdasarkan pengelompokan level terdapat perbedaan budaya F1 dan F4. Hal ini menunjukkan bahwa pada tingkat signifikansi (α) 5 % hipotesis nol (H_{20}), yaitu tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan, ditolak dan hipotesis alternatif (H_{2A}) yang menyatakan terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan adalah substansial dan bisa diterima.

Penyebab variasi budaya yang berkembang antar divisi bisa dijelaskan dengan alasan yang sama seperti variasi budaya ideal, yaitu karena aturan-aturan yang berlaku dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dan karyawan terkonsentrasi dan didasarkan pada lingkup divisi.

Variasi budaya antar lokasi, yaitu budaya F2 (komitmen terhadap kepentingan bersama), terjadi karena terpisahnya lokasi 4 dengan lokasi lain (lokasi 1,2 dan 3), yang relatif lebih mengelompok. Jarak yang jauh menyebabkan lebih kecilnya kemungkinan untuk berinteraksi dengan kelompok lain, sehingga rasa kebersamaanpun lebih sukar terwujud dibandingkan dengan antar kelompok lain yang lebih sering berinteraksi satu sama lain.

Variasi budaya F3 (kontrol longgar) pada tinjauan antar kelompok berdasar status bisa dijelaskan bahwa karyawan dengan status tidak tetap lebih merasa tidak terikat pada perusahaan dan bekerja karena alasan keahliannya sehingga dalam bekerja mereka tidak ingin mengontrol atau dikontrol orang lain dengan ketat.

Variasi budaya F6 (otonomi kerja) disebabkan karyawan bulanan tetap lebih mempunyai rasa memiliki, merasa terikat dan lama tinggal dalam perusahaan, sehingga mereka merasa lebih tahu bagaimana cara bekerja dan bertindak untuk perusahaan. Ini berarti bahwa karyawan mempunyai kewenangan yang besar dalam menentukan apa yang harus dikerjakannya dan bagaimana cara melakukannya.

Variasi yang berkembang antar level terjadi pada budaya F1 (siap menerima tantangan) dan F4 (perbaikan berkelanjutan) yang keduanya hanya tersusun dari variabel asli budaya perusahaan ideal. Karenanya variasi yang terjadi bisa dijelaskan dengan alasan yang sama seperti variasi budaya ideal, yaitu level 1 menjadi model bagi internalisasi budaya dan mereka relatif lebih lama tinggal

dalam perusahaan, sedangkan kelompok karyawan level 3 mempunyai pengharapan yang lebih besar untuk tinggal dalam perusahaan untuk waktu yang lama dibandingkan level 2.

H. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Karyawan

Uji pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan analisis regresi logistik. Variabel terikat adalah kinerja karyawan yang dinyatakan dengan 1 untuk kinerja tinggi dan 0 untuk kinerja tidak tinggi. Variabel bebas terdiri dari tujuh variabel budaya hasil analisis faktor yaitu F1 sampai dengan F7. Nilai variabel bebas yang digunakan adalah *F-score* hasil analisis faktor. Hasil analisis regresi logistik ini disajikan pada tabel V.12.

Tabel V.12. Hasil analisis regresi logistik pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan

Model Chi- Square = 23,570					
Significance = 0,0014					
Variable	B	S.E.	Wald	Sig	Exp(B)
F1	0,3845	0,1668	5,3131	0,0212	1,4689
F2	0,1029	0,1758	0,3426	0,5583	1,1084
F3	0,2349	0,1665	1,9901	0,1583	1,2648
F4	0,5930	0,1818	10,6335	0,0011	1,8094
F5	0,2497	0,1740	2,0608	0,1511	1,2837
F6	0,1527	0,1574	0,9410	0,3320	1,1650
F7	0,2688	0,1632	2,7136	0,0995	1,3084
Constant	0,0137	0,1575	0,0076	0,9306	

Sumber : Data primer diolah

Hasil analisis regresi logistik pada tabel V.12. bisa dinyatakan dalam persamaan :

$$\begin{aligned} \text{Ln (odds)} = & 0,0137 + 0,3845 F1 + 0,1029 F2 + 0,2349 F3 + 0,5930 F4 + \\ & 0,2497 F5 + 0,1527 F6 + 0,2688 F7 \end{aligned}$$

Sedangkan persamaan untuk menghitung probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$P = 1 : \{1 + \exp[-(0,0137 + 0,3845 F1 + 0,1029 F2 + 0,2349 F3 + 0,5930 F4 + 0,2497 F5 + 0,1527 F6 + 0,2688 F7)]\}$$

Pengujian terhadap penyimpangan asumsi metode regresi klasik, yaitu normalitas, tidak adanya multikolinearitas, homoskedastisitas dan tidak adanya autokorelasi, seperti pada regresi linier tidak diperlukan pada model regresi logistik ini. Selain perbedaan asumsi yang mendasari perhitungan atau penyusunan kedua model tersebut, sifat data *cross sectional* dan penggunaan analisis faktor dengan *principal component analysis* juga mengurangi terjadinya penyimpangan asumsi, walaupun asumsi itu diperlukan, seperti kemungkinan terjadinya autokorelasi, heteroskedastisitas dan multikolinieritas.

Hasil analisis regresi pada tabel V.12. menunjukkan bahwa variabel F1, F4 dan F7 berpengaruh secara signifikan pada $\alpha = 5\%$ dan 10% terhadap variabel terikat kinerja karyawan, yang berarti pada $\alpha = 5\%$ dan 10% hipotesis nol (H_{30}), yaitu budaya yang berkembang dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ditolak dan hipotesis alternatif (H_{3A}) yang menyatakan bahwa budaya yang berkembang dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah substansial dan bisa diterima.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa berdasar model yang digunakan pada analisis ini :

1. Pada $\alpha = 5\%$, secara signifikan terdapat pengaruh positif variabel F1 (siapa menghadapi tantangan) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.
2. Pada $\alpha = 5\%$, secara signifikan terdapat pengaruh positif variabel F4 (perbaikan berkelanjutan) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.
3. Pada $\alpha = 10\%$, secara signifikan terdapat pengaruh positif variabel F7 (orientasi hasil) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.
4. Pada $\alpha = 10\%$, tidak terdapat pengaruh variabel F2 (komitmen terhadap kepentingan bersama), F3 (kontrol longgar), F5 (penyesuaian terhadap lingkungan) dan F6 (otonomi kerja karyawan) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Berdasarkan *parameter estimate* bisa dilihat bahwa variabel F4 dengan nilai $B = 0,5930$ berpengaruh paling besar dibanding variabel bebas lain, disusul variabel F1 dengan nilai $B = 0,3845$ dan F7 dengan $B = 0,2688$.

Apabila hasil analisis ini dikaitkan dengan budaya perusahaan ideal yaitu Prinsip-prinsip Budaya Pura, maka faktor atau variabel budaya yang baru bisa dirunut balik ke variabel asal yang masuk dalam kelompok faktor tersebut. Budaya ideal perusahaan yang berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi adalah budaya inovasi tiada henti (A1 masuk dalam

kelompok F4), pekerjaan yang tuntas (A2b - F1), mau repot (A4 - F1), punya niat baik (A5b - F4), tidak lekas merasa puas (A6 - F4), siap menghadapi tantangan (A7a, A7b - F1) dan bisa bekerja secara teamwork (A8b - F7). Dari delapan prinsip budaya perusahaan hanya satu yang dalam model ini tidak terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi yaitu budaya tidak sombong (A3 - F3). Sedangkan di luar budaya ideal terdapat satu budaya yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi yaitu budaya orientasi hasil (F7)

Perkembangan perusahaan sebagai akibat kinerja yang diraihinya membuatnya menjadi perusahaan besar yang relatif tidak mempunyai pesaing sepadan dalam lingkup regional. Hal ini bisa menyebabkan bila terjadi hasil pekerjaan yang kurang sempurna tetap dapat diterima dan dianggap memuaskan karena kurangnya pembandingan dari pesaing. Selanjutnya hal ini membawa konsekuensi munculnya perasaan pada karyawan bahwa pekerjaannya telah benar-benar sempurna dan kinerja karyawan pun dinilai tinggi. Karenanya budaya tidak sombong, yang menekankan pada keterbukaan sikap karyawan dalam menerima kemungkinan bahwa pekerjaannya masih mengandung kesalahan, dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini harus dicermati oleh perusahaan terutama bila persaingan semakin ketat dan toleransi terhadap kekurangsempurnaan hasil pekerjaan semakin kecil.

Masuknya hampir seluruh budaya ideal perusahaan ke dalam faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi sekaligus menunjukkan bahwa perumusan budaya ideal perusahaan yang disarikan dari pengalaman perusahaan, filosofi, visi dan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum telah berada pada arah yang benar. Namun perusahaan perlu pula mengembangkan budaya lain yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu budaya orientasi hasil.

I. Implikasi Strategis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen khususnya dalam mengelola budaya perusahaan. Pengelolaan budaya ini bersifat strategis mengingat budaya perusahaan merupakan salah satu sarana fundamental jangka panjang bagi perusahaan agar dapat berhasil mengimplementasikan strategi yang dipilihnya (Pearce dan Robinson, 1997). Selain itu pada tingkat fungsional pengelolaan budaya terutama berkaitan erat dengan pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pura Barutama yang mempunyai karakteristik sebagai perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar, beberapa divisi, lokasi geografis, status dan level karyawan yang berbeda mempunyai budaya perusahaan yang tidak kuat. Temuan ini mendukung teori yang dinyatakan oleh Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997).

Berdasarkan analisis terhadap kekuatan budaya perusahaan ideal dan budaya yang berkembang dalam perusahaan dapat diketahui pula bahwa terdapat variasi budaya antar kelompok karyawan dalam perusahaan. Temuan ini mendukung pernyataan Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997) tentang variasi budaya antar divisi, pernyataan Kotter dan Heskett (1997) dan Robbins (1996) tentang variasi budaya antar lokasi geografis serta pernyataan Schein (1997) dan hasil penelitian Samsul Arifin (1997) tentang variasi budaya antar level karyawan.

Meskipun hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa besarnya jumlah karyawan perusahaan berpengaruh dalam menyebabkan tidak kuatnya budaya perusahaan, namun hal yang berbeda terdapat dalam lingkup kelompok karyawan yang ada dalam perusahaan, yaitu kelompok karyawan dengan jumlah kecil tidak selalu mempunyai budaya perusahaan ideal yang lebih kuat dibanding kelompok dengan jumlah karyawan yang lebih besar. Temuan ini sekaligus menolak pendapat Samsul Arifin (1997).

Konsep model (Samsul Arifin, 1997 dan Schein, 1997) dan keanggotaan kelompok yang stabil (Kotter dan Heskett, 1997), berdasarkan temuan penelitian ini, diduga lebih sesuai dalam menjelaskan kuat lemahnya budaya perusahaan ideal dibandingkan dengan konsep besarnya kelompok karyawan. Meskipun tidak secara konsisten menunjukkan bahwa kelompok karyawan dengan level yang lebih tinggi selalu mempunyai budaya perusahaan yang lebih kuat dibanding kelompok dengan level lebih rendah, namun hasil penelitian ini bisa

menunjukkan bahwa kelompok dengan level tertinggi, yang terdiri dari manajemen puncak dan para pimpinan unit, mempunyai budaya perusahaan yang lebih kuat daripada kelompok karyawan yang lebih rendah. Selain itu lamanya karyawan tinggal, atau keanggotaan yang stabil, dan besarnya harapan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan ikut pula menjelaskan kekuatan budaya perusahaan. Semakin lama karyawan tinggal dalam perusahaan, maka semakin banyak kesempatan baginya untuk menerima sosialisasi dan menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan, demikian juga semakin besar harapan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan, maka semakin besar pula keinginannya untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh budaya yang berkembang dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan, temuan ini mendukung teori yang dinyatakan oleh Noe, et.al. (1994) dan Robbins (1996) dan hasil penelitian Budiardjo Soehodo (1999), Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan Muchamad Syafruddin (1999).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan budaya apa saja yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Budaya tersebut, yang merupakan hasil dari analisis faktor, adalah perbaikan berkelanjutan (F4), siap menghadapi tantangan (F1) dan orientasi hasil (F7), yang mencakup pula di dalamnya 7 dari 8 prinsip budaya Pura, yaitu inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan dan bisa

bekerja secara *teamwork* serta satu budaya di luar budaya perusahaan ideal yaitu budaya orientasi hasil. Implikasinya adalah bahwa budaya tersebutlah yang nantinya harus diperkuat oleh perusahaan melalui pengelolaan budaya yang baik dan perusahaan harus pula memberikan perhatian yang lebih besar pada kelompok karyawan di mana budaya tersebut masih lemah.

Perhatian pada pengelolaan budaya ini juga menjadi penting karena hasil analisis terhadap budaya ideal perusahaan menunjukkan bahwa budaya perusahaan ideal kurang kuat tertanam dalam diri karyawan. Hasil analisis kekuatan budaya yang berkembang dalam perusahaan bahkan menunjukkan hanya sebagian kecil kelompok karyawan yang masuk kategori kuat untuk budaya yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penanaman atau penguatan budaya bisa dilakukan dengan berbagai cara, antara lain sosialisasi budaya seperti dikemukakan Robbins (1996) dan Feldman (dalam Kreitner dan Kinicki, 1995), praktek-praktek dalam organisasi (Robbins, 1996), tindakan dan kriteria dasar tindakan para pemimpin perusahaan, desain organisasi dan pernyataan formal filosofi, nilai dan credo organisasi (Schein, 1997).

Hasil analisis penelitian ini juga menunjukkan adanya beberapa hal yang mempunyai kecenderungan berperan dalam penanaman budaya perusahaan, yaitu kebijakan dan praktek-praktek organisasi pada lingkup divisi (relatif dibanding pada lingkup lokasi, status dan level karyawan), lokasi kerja, lamanya karyawan

tinggal dalam organisasi dan besarnya harapan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Dari adanya kecenderungan itu, maka untuk mengelola budaya dengan efektif dan efisien para manajer divisi harus lebih berperan dalam menanamkan budaya perusahaan melalui kebijakan yang ditetapkan dan pengelolaan praktek-praktek dalam divisinya. Para manajer group juga harus memberikan perhatian yang lebih besar kepada kelompok karyawan yang lokasinya relatif lebih terpisah dari lokasi kelompok karyawan yang lain.

Pengelolaan perusahaan harus pula diarahkan pada usaha untuk membuat karyawan lebih betah tinggal dalam perusahaan dan membuat perusahaan sebagai tempat yang menarik untuk bekerja dalam jangka waktu lama sehingga mendorong karyawan lebih berharap untuk tinggal lebih lama dalam perusahaan. Pada sisi pengelolaan budaya yang mempunyai kendala waktu ini bisa pula ditempuh cara lain yaitu melalui proses seleksi dan *recruitment*/penarikan karyawan yang mempertimbangkan kecocokan karyawan terhadap budaya perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup satu perusahaan, yaitu PT Pura Barutama Kudus, yang bertujuan untuk menganalisis budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kekuatan budaya perusahaan ideal.

Kekuatan budaya perusahaan ideal, yaitu 8 prinsip budaya Pura, yang meliputi budaya inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, tidak sombong, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan dan bisa bekerja secara *teamwork*, pada posisi sedang atau masuk dalam kategori tidak kuat. Kekuatan budaya perusahaan inipun berbeda antar kelompok karyawan, yaitu antar divisi, lokasi, status karyawan dan level manajerial karyawan.

2. Budaya yang berkembang dalam perusahaan.

Selain budaya perusahaan ideal, dalam perusahaan berkembang pula budaya-budaya lain. Keseluruhan budaya yang ada dalam perusahaan diidentifikasi dalam tujuh dimensi budaya, di mana di dalamnya terdapat pula konsep-konsep budaya ideal perusahaan. Ketujuh dimensi budaya tersebut adalah budaya siap menghadapi tantangan, komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, perbaikan berkelanjutan, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan dan orientasi hasil.

Seperti halnya budaya perusahaan ideal, ketujuh dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan pun dari sisi kekuatannya bervariasi antar kelompok karyawan, sedangkan secara keseluruhan dalam lingkup perusahaan tidak ada satupun dari ketujuh dimensi budaya tersebut masuk kategori kuat.

3. Pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan.

Dari tujuh dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan, tiga diantaranya berpengaruh positif secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Ketiganya, sesuai urutan dominasi atau besarnya pengaruh, yaitu budaya perbaikan berkelanjutan, siap menghadapi tantangan dan orientasi hasil. Empat dimensi budaya yang lain tidak berpengaruh secara signifikan.

Tujuh dari delapan budaya ideal masuk dalam ketiga dimensi budaya yang berpengaruh terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi, yaitu budaya inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan dan bisa bekerja secara *teamwork*, satu dimensi budaya ideal yang tidak termasuk di dalamnya yaitu budaya tidak sombong. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum perumusan budaya perusahaan ideal telah berada pada arah yang benar. Sedangkan di luar budaya ideal terdapat pula satu dimensi budaya yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu budaya orientasi hasil.

4. Generalisasi hasil penelitian.

Meskipun jumlah sampel secara total pada penelitian ini sesuai dengan rencana, namun perlu diperhatikan bahwa ada kelompok karyawan yang tidak terwakili sesuai rencana yaitu kelompok karyawan divisi 1 dan lokasi 3. Adanya kelompok yang tidak terwakili ini membawa implikasi kekurangsempurnaan dan perlunya kehati-hatian dalam generalisasi hasil penelitian terhadap keseluruhan populasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan di atas, maka diajukan saran sebagai berikut :

1. Pengelolaan budaya.

Pengelolaan budaya yang efektif dan efisien perlu dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi masalah tidak kuatnya budaya perusahaan ideal dan karena budaya yang berkembang dalam perusahaan yang berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja tinggi juga masuk kategori tidak kuat.

Pengelolaan budaya perusahaan ini agar lebih efektif dan efisien dilakukan berdasarkan hasil identifikasi kekuatan budaya dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Langkah selanjutnya bisa dilakukan melalui kebijakan dan pengelolaan praktek-praktek organisasi khususnya dalam lingkup divisi, pemberian perhatian yang lebih besar pada kelompok karyawan yang lokasinya relatif lebih terpisah dari kelompok karyawan lain, praktek-praktek organisasi yang mendorong karyawan lebih betah dan lebih berharap untuk

tinggal lebih lama dalam perusahaan serta seleksi dan penarikan karyawan baru yang mempertimbangkan kecocokan calon karyawan dengan budaya perusahaan ideal dan dengan budaya yang berpengaruh positif terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi..

2. Penelitian lanjutan.

Sampel dalam penelitian ini meskipun jumlah totalnya telah sesuai dengan rencana, namun masih ada kelompok karyawan yang belum terwakili, karenanya penelitian berikutnya mungkin bisa dilakukan terhadap seluruh kelompok karyawan untuk lebih menjamin keterwakilan populasi dan generalisasi hasil penelitian.

Tahap pengembangan dari penelitian ini bisa dilakukan dengan meneliti faktor-faktor yang berpengaruh dalam penanaman budaya perusahaan, baik dalam lingkup perusahaan maupun perkelompok karyawan. Dengan penelitian pengembangan tersebut akan bisa diperoleh dasar bagi langkah-langkah penanaman budaya perusahaan yang lebih jelas dan bersifat empiris, mengingat faktor-faktor yang dikemukakan sebagai penentu atau yang mempengaruhi budaya kebanyakan bersifat konsep teoritis dan kurang teruji secara empiris.

Daftar Pustaka

- Afifi, Abdelmonem A. dan Virginia Clark, *Computer Aided Design Multivariate Analysis*, New York, Van Nostrad Rainhold, 1990.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Kelola No 18/VIII/1998*, 61-84, 1998.
- Budiardjo Soehodo, *Tesis - Perubahan Strategi dan Implikasinya pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1999.
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, edisi ke-7, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997.
- Djamaludin Ancok, "Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Hair, Joseph F. Jr, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, edisi ke-4, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Harvey, Don dan Robert Bruce Bowin, *Human Resource Management - An Experiential Approach*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1996.
- Hofstede, Greet, "The Business of International Business is Culture", dalam Heidi Vernon Wortzel dan Lawrence H. Wortzel, *Strategic Management in the Global Economy*, Canada, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Ida Bagoes Mantra dan Kasto, "Penentuan Sample", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Jakarta, Prenhallindo, 1997.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, edisi ke-3, USA, D. Irwin, Inc., 1995.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, *The Essence of Human Resource Management*, United Kingdom, Prentice Hall Int. Ltd., 1995.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1988.
- Motowildo, Stephan J. dan James R. Van Scotter, "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480, 1994.

- Muchamad Syafruddin, *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Kultur Organisasional pada Kinerja Manajemen*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1999.
- Nurhajati Ma'mun dan Bisma Dewabrata, "Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya terhadap Sikap Kerja - Studi Kasus Direktorat Produksi PT IPTN", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*, 1995.
- O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations", dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapore, Macmillan Publishing Company, 1991.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategik - Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Jakarta, Binarupa Aksara, 1997.
- PT Pura Barutama, 1996, *Company Profile*.
- PT Pura Barutama, 1999, Data Kekuatan Personel.
- PT Pura Barutama, 1999, Data Penilaian Skor Unit
- PT Pura Barutama, 1999, Materi Orientasi Personalialia Pura Group.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi - Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Jakarta, PT Prenhallindo, 1996.
- Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, edisi ke-3, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 1997.
- Samsul Arifin, *Laporan Internship - Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan PT Timah Tbk. Pasca Restrukturisasi*, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen UGM, 1997.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, edisi ke-2, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schein, Edgar H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapura, Macmillan Publishing Company, 1991.
- Schneider, Susan C. dan Jean Louis Barsoux, *Managing Across Cultures*, Great Britain, Prentice Hall Europe, 1997.
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Bussiness - A Skill Building Approach*, edisi ke-2, Toronto, John Wiley & Sons, Inc., 1992.
- Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1995.

Daftar Riwayat Hidup

1. Nama : Budi Wibowo
2. N I M : C4A098020
3. Tempat / tanggal lahir : Kudus / 18 Juni 1969
4. Alamat : Jl. Ganesha IIIA/90 Kudus
5. Riwayat pendidikan :
 - SD Negeri Barongan III Kudus 1975 - 1981
 - SMP Negeri 1 Kudus 1981 - 1984
 - SMA Negeri 1 Kudus 1984 - 1987
 - Universitas Diponegoro Semarang 1987 - 1993
 - Fakultas Teknik - Jurusan Sipil
6. Riwayat pekerjaan :
 - Asisten Dosen pada Universitas Diponegoro Semarang 1991 - 1992
 - Fakultas Teknik - Jurusan Sipil
 - PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama, Jakarta 1993 - 1998
 - Site Engineer Proyek ' Sahid PE Apartment', Jakarta 1993 - 1995
 - Site Engineer Proyek ' Sahid Makassar International Hotel', Ujung Pandang 1995 - 1997
 - Project Cost Estimator 1997 - 1998
 - Staf Marketing 1998
7. Riwayat kursus / latihan :
 - "Advance Management Workshop", PT Pembangunan Jaya, Bogor. 1996
 - "Training Cost Control", PT Jaya Konstruksi MP, Jakarta. 1996
 - "Lokakarya manajemen Proyek Konstruksi", LPPM, Jakarta. 1996
 - "Pelatihan Laporan Keuangan Proyek", PT Jaya Konstruksi MP, Jakarta. 1997
 - "New Born Seminar - Motivational Training", Camar Indonesia, Cisarua. 1997
 - "Quantity Surveyor", Dep. PU - MBT, Bandung 1997